

REVISTA

# ucema

N° 30 | mayo de 2016

ISSN 2422-7811

## ¿De dónde venimos y hacia dónde vamos?



Entrevista a  
Carlos Rodríguez

“La estructura de impuestos no da para un solo peso más”



Por  
Alejandro Corbacho  
y Jorge Streb

## Soplos de libertad: la segunda batalla de Tucumán y el desafío de la institucionalización

Ayer, hoy y mañana para la economía argentina. **Alejandro Rodríguez**

Oportunidades para las empresas. **Diana Mondino**

¿Argentina con visión internacional? **Sybil Rhodes**

Un nuevo escenario para el sector agropecuario. **Marcos Gallacher y Daniel Lema**

### Notas de análisis

Una alternativa a los "trapitos" | Sistema previsional: es hora de dejar los parches atrás | El ministro de Hacienda tiene incentivos a no cumplir con la meta de inflación anunciada | El olvidado objetivo del Barón de Hirsch: educar a los judíos en Rusia, no su inmigración a la Argentina.



# TU FUTURO CON CATEGORÍA GLOBAL

**ABOGACÍA**



nuevas  
carreras

**LICENCIATURA EN  
RECURSOS HUMANOS**

**DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**INGENIERÍA EN INFORMÁTICA**

**ECONOMÍA**

**CIENCIAS POLÍTICAS**

**MARKETING**

**RELACIONES INTERNACIONALES**

**CONTADOR PÚBLICO**

**2 DOBLE  
TÍTULO**

Seleccionando las materias optativas adecuadas, en aproximadamente un año adicional de estudios, podrás realizar una doble titulación y obtener un segundo título de grado.

**EXPERIENCIAS INTERNACIONALES  
DURANTE TODA TU CARRERA**

Los alumnos de UCEMA son ciudadanos del mundo

Vínculo con más de

**7000**

graduados líderes

**1/1** Profesor tutor  
por alumno

**SOMOS UN EQUIPO**

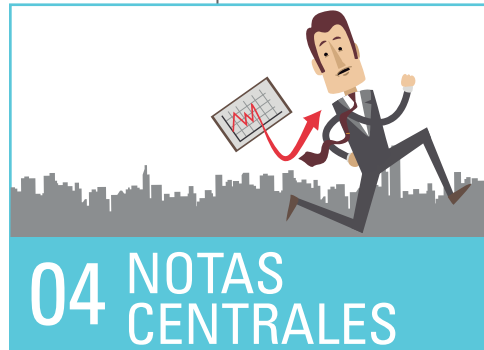
En conjunto, profesores y alumnos integran una comunidad académica activa, con gran intercambio de ideas y el desafío constante de generar proyectos innovadores.



[ucema.edu.ar/grado](http://ucema.edu.ar/grado)



**UCEMA**



**26** MARKETING



**27** CULTURA

**28** NOTAS DE  
ANÁLISIS

"Una alternativa a los "trapitos";  
por **Marcos Gallacher**.

"Sistema previsional: es hora de dejar los  
parches atrás", por **Vanesa D'Elia**.

"El ministro de Hacienda tiene incentivos a no  
cumplir con la meta de inflación anunciada",  
por **Mariano Fernández**.

"El olvidado objetivo del Barón de Hirsch: educar a  
los judíos en Rusia, no su inmigración a la Argentina",  
por **Edgardo Zablotzky**.

**34** DÓNDE ESTÁN  
AHORA

Revista UCEMA - Año XI - Número 30 - mayo de 2016. ISSN 2422-7811

Editores: Carlos A. Rodríguez, Matías Calviño y Federico Gómez • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (co-editores por el Centro de Economía Aplicada) • Desarrollo Profesional: María Eugenia Napolitano • Diseño y fotografía: Brenda Lamothe Coulomme, Lucila Bell y Oscar Alejandro Aranda Durañona. Las opiniones de las notas firmadas corresponden a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Universidad del CEMA. La revista UCEMA es una publicación de la Universidad del CEMA de distribución gratuita. Se autoriza su reproducción citando la fuente. Av. Córdoba 374 (C1054AAP) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Tel: (54 11) 6314-3000 • revista@ucema.edu.ar • ucema.edu.ar.

AUSPICIOS

en la Revista UCEMA

Para auspiciar la Revista UCEMA contactar a Federico Gómez del comité editorial a revista@ucema.edu.ar



# LA ESTRUCTURA DE IMPUESTOS NO DA PARA UN SOLO PESO MÁS

ARTÍCULO BASADO EN LA ENTREVISTA DE PABLO WENDE AL DR. CARLOS RODRÍGUEZ, RECTOR DE UCEMA, EN EL PROGRAMA RADIAL *PABLO Y A LA BOLSA* DE FM MILENIO.

**Pregunta: ¿Qué piensa sobre la inflación de los primeros meses del año?**

**Carlos Rodríguez:** La inflación de febrero del Congreso (4.8%) me pareció un poco alta. Nuestra Canasta del Profesional Ejecutivo nos dio 4% y la anual 30.1%. El número del Congreso es demasiado, no conozco a nadie que le haya dado tan alto. El índice del Congreso me parece que estaba muy bien cuando no había libertad para que los consultores publiquen su estimación de inflación, entonces buscaban un anonimato y libertad que el Congreso le pudo dar. Pero ahora ya hay libertad de publicarla, entonces no hay ningún motivo para que un consultor, que vive de eso al publicarlo y construirlo con su nombre, se politice con un índice del Congreso. No es trabajo del Congreso medir o difundir estadísticas, salvo en circunstancias excepcionales.

**P: Me da la impresión que el metamensaje que envía el Gobierno actual es que la inflación puede llegar a subir porque se están ordenando las cosas, que una vez que surja el ordenamiento la inflación comenzará a bajar y llegarán las inversiones ¿Se trata de estar peor para estar mejor?**

**CR:** Yo como profesional no escucho los mensajes sino que miro directamente las acciones. Y todavía no las veo, espero que lleguen. Por ahora lo único que vi de forma clara es la unificación cambiaria, la liberación de tarifas y el trabajo muy bueno que se está haciendo con los holdouts. Pero estas medidas poco tienen que ver con la inflación. La liberación de tarifas, a la larga, va a ayudar con la inflación, porque se financiaban con déficit y éste con emisión monetaria. Si subo las tarifas donde corresponde, bajo el déficit y, en consecuencia, la emisión monetaria. En el mediano plazo la inflación debería bajar en razón de la suba de tarifas; es raro pero así es la economía.

**P ¿El Gobierno no debería contarnos un poco cuál es el rumbo de todo esto, para terminar con las expectativas inflacionarias?**

**CR:** Yo no sé si tienen bien claro el rumbo, ni si tienen el poder político necesario para implementar cambios de importancia. No hay manera de parar la inflación sin ajuste fiscal, no hay manera en un país como la Argentina. O bajan los gastos del Estado o suben los impuestos, y yo creo que subir los impuestos hoy día no corre más. Es bajar gastos entonces, pero eso no está anunciado, o porque no quieren o, más probablemente, porque no hay apoyo político.

**P: Tal vez, por no tener el apoyo político, tengan que hacerlo de manera disimulada.**







## ENTREVISTA DE PABLO WENDE AL DR. CARLOS RODRÍGUEZ

**CR:** Entonces hay que esperar y mirar lo que hacen y no lo que dicen. Ante la falta continuada de apoyo político para adoptar las medidas necesarias podemos tener una enorme crisis, que lleva al mismo resultado: el ajuste. No hay todavía una situación de gran crisis en el sentido literal del 89 o 2001. Sí la hay en las instituciones pero no podemos hablar de una hiperinflación o desempleo masivo. Hay que recordar que la población todavía le está dando como un 40% de aprobación a Cristina Kirchner, los kirchneristas existen y a Macri lo llevó al poder una coalición. Macri con su propio partido tiene el mismo apoyo que tenía Néstor Kirchner cuando asumió en 2003, veinte y algo. Es difícil gobernar con una coalición para hacer ajustes estructurales de verdad, porque cada uno quiere llevar agua para su lado. Creo que Macri está inicialmente en una estrategia de construcción de poder político propio, y lo está haciendo bien. La apertura al mundo ha sido un gran cambio hacia adelante, como lo demuestran las recientes visitas de los presidentes de Francia y de Estados Unidos.

**P:** Ahora, ese ajuste que usted dice, ¿de qué magnitud tendría que ser? Porque dicen que el déficit es de 7 puntos del PBI.

**CR:** Yo no soy fiscalista ni consultor, he visto números que van del 5 al 7, dependiendo si es déficit primario o financiero. Es una grosería. Pero el tema son los impuestos uno arriba del otro. Supongamos que me cierra el déficit, ¿pero a qué nivel de gasto y de impuesto me está cerrando? Porque si es con impuestos que suman 70%, si soy un empresario honesto que trabajo, me están sacando el 70% de lo que produzco, eso no es manera de cerrarlo.

**P:** Uno entiende que en la Argentina no hay más espacio para aumentar la presión tributaria

**CR:** Es que tiene que haber espacio para bajarla. Si tenemos la mitad de la población viviendo del Estado, ahí es donde está el problema, hay una enorme resistencia para bajar la presión tributaria. Cada vez es menor la fracción de los que trabajan en relación de los que viven de los que trabajan. Entonces hay una tendencia permanente al populismo y al déficit. No hay manera de cerrar no pagando tampoco, porque simplemente lo que se hace es acumular deuda flotante que después se tiene que asumir con intereses adicionales.

Estamos en un serio problema. Creo que hay falta de voluntad política pero no por parte de Macri, o del ministro de Hacienda, sino de la coalición política entera que lo llevó al Gobierno y, por supuesto, de la oposición. Ninguno quiere proponer un ajuste verdadero que duela, pero que sirva. Lamentablemente lo van a tener que hacer. Yo no soy experto en gasto público, pero tenemos la recaudación impositiva más grande de la historia. Entonces en algo se está gastando y no crea que sea en escuelas u hospitales, ni en seguridad o infraestructura.

**"SUPONGAMOS QUE ME CIERRA EL DÉFICIT, ¿PERO A QUÉ NIVEL DE GASTO Y DE IMPUESTO ME ESTÁ CERRANDO?"**

Están todos orgullosos porque dieron millones de jubilaciones, pero se la dieron a personas que nunca habían pagado. Les sacan la plata a los que trabajan para dársela a los que no, eso es parte de la viveza criolla.

Estamos llegando al límite porque la estructura de impuestos no da para un solo peso más y el nivel de gasto no es financiable. Entonces la tentación ahora es expropiar a los que todavía tienen algo (y no lo veo a Macri haciendo eso), o seguir con el programa de asistencialismo pero dando cada vez menos. Y eso tampoco es solución, porque nadie quiere tener millones cobrando monedas sin trabajar. Esto llevaría a tener un porcentaje mayor de la población cada vez más descontenta. Lo correcto sería decir: "mire señor, usted no tiene derecho a estar descontento, porque estaba recibiendo algo por lo que nunca pagó". Además para cerrar el gasto también está la tentación de bajar el sueldo a los empleados públicos, pero no está bien; hay que cerrar dependencias públicas y tener empleados públicos bien pagos. No tiene sentido tener un policía cobrando monedas para que después salga a coimear o tenga dos trabajos.

Hay que dar incentivos para que todos trabajen. Eso requiere sacar los impuestos al empleo, reducir el poder monopólico de los sindicatos, acabar con la industria del juicio, incentivar a las empresas a que los empleen dando seguridad jurídica. Y, entonces, terminar con el asistencialismo. Tal escenario demanda voluntad política y apoyo de la oposición. Sin ese apoyo, difícilmente haya cambio.

# AYER, HOY Y MAÑANA PARA LA ECONOMÍA ARGENTINA

POR EL DR. ALEJANDRO RODRÍGUEZ, DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA UCEMA.

## ¿De dónde venimos?

Los últimos cinco años en Argentina han sido desastrosos en materia de política económica. El diagnóstico hecho por el gobierno de Cristina Kirchner fue equivocado y las medidas adoptadas perjudiciales. Perdimos los superávits gemelos que se obtuvieron gracias a la devaluación de 2002. Recuperamos los viejos vicios: financiar el déficit fiscal con emisión, atrasar el tipo de cambio real e imponer controles de capitales para que la fuga sea un goteo en lugar de un pluvial roto. Sin embargo, todos sabemos que por más pequeña que sea la filtración el agua no se detiene. Por ello, tarde o temprano aparecen las manchas de humedad y por más que pintemos una y otra vez estas volverán a aparecer hasta que cambiemos la cañería defectuosa.

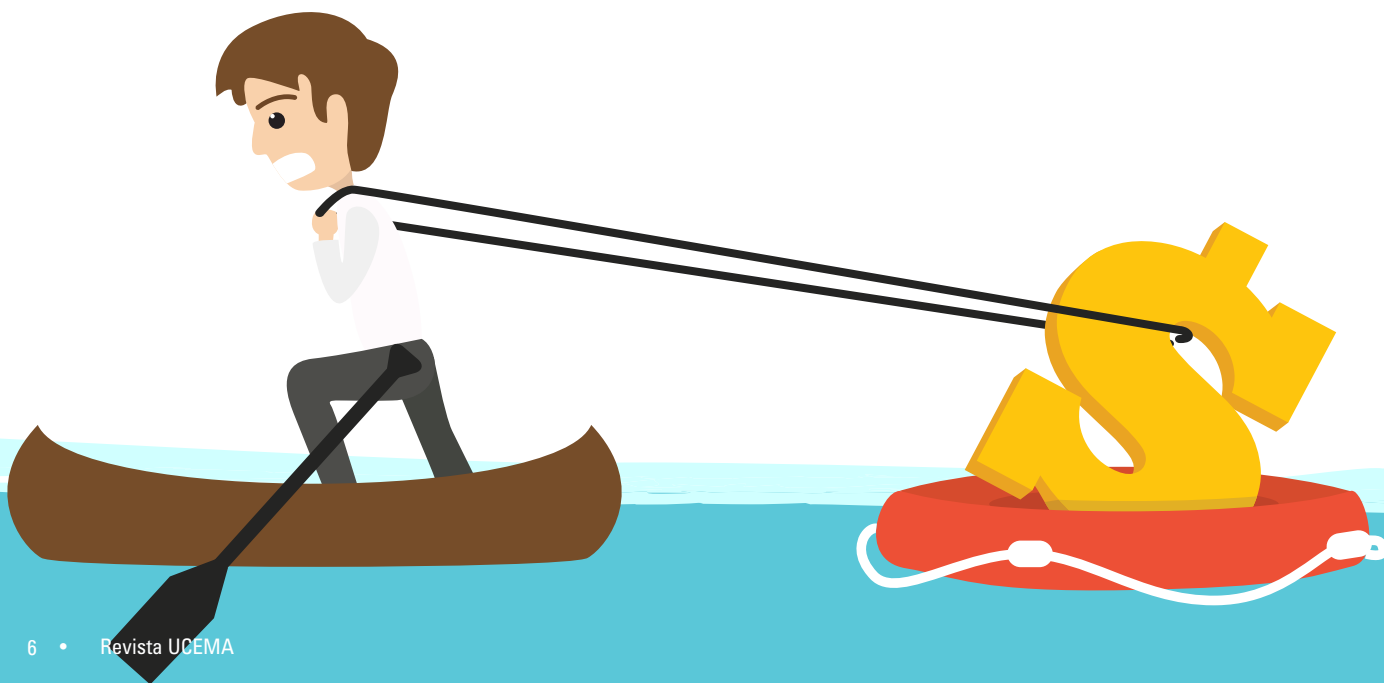
## ¿Dónde estamos parados?

Lo triste es que realmente no lo sabemos con exactitud (la destrucción de la información del sector público es parte de la hipoteca recibida) pero hay un par de hechos que son

indiscutibles. El primero y principal es que hay un nuevo gobierno que está dispuesto a cambiar el rumbo. Eso es esencial, ya que como dijo Albert Einstein "locura es hacer una y otra vez la misma cosa esperando resultados diferentes". El segundo hecho que nos abre una ventana a un futuro mejor es que el Gobierno tiene un diagnóstico más o menos acertado de los problemas económicos que deberá enfrentar. Entre ellos destaco: el déficit fiscal provocado por el crecimiento desmedido del gasto y no por la baja recaudación, un exceso de empleo público que funcionó como un seguro de desempleo encubierto, la inflación producto de la emisión monetaria para financiar el déficit anterior, las distorsiones de precios relativos originadas en los subsidios y controles de precios, y una economía que se encuentra estancada desde 2011 en un contexto regional y mundial desfavorable.

## ¿Dónde vamos?

Si bien el Gobierno reconoce que el déficit es insostenible, parece no estar dispuesto a atacar el problema directamente y busca diluirlo con la tan prometida lluvia de dólares que regará el suelo argentino con inversiones reproductivas en lugar de licuarlo con inflación o con un ajuste fiscal ortodoxo. El plan A o gradualista apuesta que en el mediano





POR EL DR. ALEJANDRO RODRÍGUEZ Y LA MG. DIANA MONDINO.

plazo la brecha entre gastos e ingresos del Estado se cierre con el incremento en la recaudación, producto del fuerte crecimiento que se espera lograr gracias a las inversiones, manteniendo más o menos constante los egresos. En el interín, el desequilibrio fiscal se financiará con deuda externa.

En materia de control de la inflación se eligió un camino más directo. Se levantó el cepo al dólar, en gran medida se eliminaron los controles de capitales, se contrajo el stock de base monetaria y se subieron fuertemente las tasas de interés con la promesa de alcanzar una tasa de inflación de un dígito en 2019. Desafortunadamente la lucha contra la inflación no es fácil. Los aumentos en tarifas empujan para arriba los índices de precios y nublan las expectativas de los agentes. Las altas tasas de interés que paga el Banco Central de la República Argentina, por las mismas letras que utiliza para contraer la cantidad de dinero, hipotecan la posibilidad de bajas metas de emisión futura ya que, eventualmente, habrá que devolver los pesos que se retiran hoy del mercado más los intereses. En el corto plazo se puede reducir la inflación a costa de una caída en el nivel de actividad pero, a la larga, el éxito del plan antiinflacionario también depende de las inversiones reproductivas que esperamos acompañen a la lluvia de dólares.

### ¿Llegaremos?

Como mencioné anteriormente el éxito económico del Gobierno se depende en gran medida del acceso al financiamiento externo, para balancear los desequilibrios fiscales de corto y mediano plazo, y solventar las inversiones reproductivas. En consecuencia, es fundamental ponerle un cierre definitivo al conflicto de la deuda externa y posteriormente normalizar nuestra relación con el Fondo Monetario Internacional, cumpliendo el artículo IV. Sin embargo, regularizar nuestra situación financiera frente al mundo no es suficiente. Además tenemos que volvernos un país "normal" y para ello necesitamos reformas estructurales e instituciones que garanticen que dichas reformas se mantendrán a lo largo del tiempo. Si no lo concretamos, el capital que logremos acumular hasta el 2020 será el combustible que alimentará al próximo ciclo populista.

## OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS

POR LA MG. DIANA MONDINO, PROFESORA FULL TIME DE LA UCEMA Y DIRECTORA DE RELACIONES INSTITUCIONALES.

**T**odo país trata de tener la mejor calidad de vida posible para sus habitantes. En Argentina discutimos eternamente cómo mejorar la distribución de la riqueza, como si fuera un juego de suma cero, es decir, que lo que reciben unos es a expensas de otros. Nos olvidamos que la mejor, por no decir la única, forma de que todos mejoremos es con crecimiento, y que la más simple receta es con un sector empresario pujante, dispuesto a arriesgar e invertir. Ellos son los que pueden generar empleo, innovar y brindar más y mejores servicios a la gente ¿Qué hacer entonces para facilitar el crecimiento de las empresas?

Veamos primero lo que no hay que hacer. Las empresas deben poder participar en condiciones de igualdad dentro de cada sector, no puede haber permisos otorgados discrecionalmente, ni beneficios fiscales. De lo contrario, los que triunfan en el sector no son los mejores sino aquellos con mejores conexiones políticas, o que pudieron aprovechar una reglamentación.

Tampoco deben haber normas que impidan el crecimiento, tales como las favorables hasta cierto número de empleados, o de límite de ventas. Una cosa es ayudar al pequeño a que crezca y otra es quitarle esos beneficios una vez que creció.

Las regulaciones respecto del personal deben estar apuntadas a normas de seguridad e higiene, a evitar discriminación, a inducir al progreso. Cuesta creer que haya tantas normas que impiden ingreso de tecnología o innovaciones, o que los salarios se pacten genéricamente por industria y no por lo que cada empresa en sí misma puede lograr.

Tampoco puede haber una carga impositiva mayor sobre inversiones que sobre gastos. Si se desea estimular la inversión, la misma debiera estar desgravada o, al menos, no tener cargas adicionales. Mantener impuestos a los

activos, créditos fiscales imposibles de cobrar, piramidación de impuestos o, inclusive, impuestos sobre costos, no tiene sentido. Las retenciones de impuestos deben poder ser utilizadas en el mismo ejercicio. Podría seguir con una larga lista. Es cierto que el Estado tiene un gran déficit, pero asfixiar a los que pueden pagar los impuestos es extremadamente miope. Y las pruebas son evidentes: Argentina ha crecido en los últimos años a un ritmo menor al que creció su población. Es decir, el PBI per cápita es ahora menor que hace 15 años<sup>1</sup>.

La inflación es tan claramente un problema para todos que no vale la pena extenderse: impide ahorrar y genera fuertes traslaciones de riqueza, pero el peor de todos los males es que hace que el futuro no valga nada: el dinero hoy es mucho mejor que el dinero mañana.

A pesar de estas dificultades, el sector privado siempre ha logrado encontrar mecanismos para crecer, aunque a veces sea eludiendo regulaciones o accionando en una economía negra. Lo anterior empalidece frente a la mayor dificultad que tienen las empresas: mantener el capital de trabajo. Son los fondos mínimamente necesarios para comprar mercadería a un proveedor hasta que pueda venderse, o pagar salarios y alquileres. Este capital de trabajo se va logrando de a centavitos con cada transacción y desaparece de a miles con una mala transacción. Si se pudiera facilitar el capital de trabajo a las empresas sería muchísimo más fácil crecer y, sobretodo, más fácil iniciar una operación. Un joven con una idea brillante se enfrenta a la imposibilidad de empezar si no tiene el capital necesario.

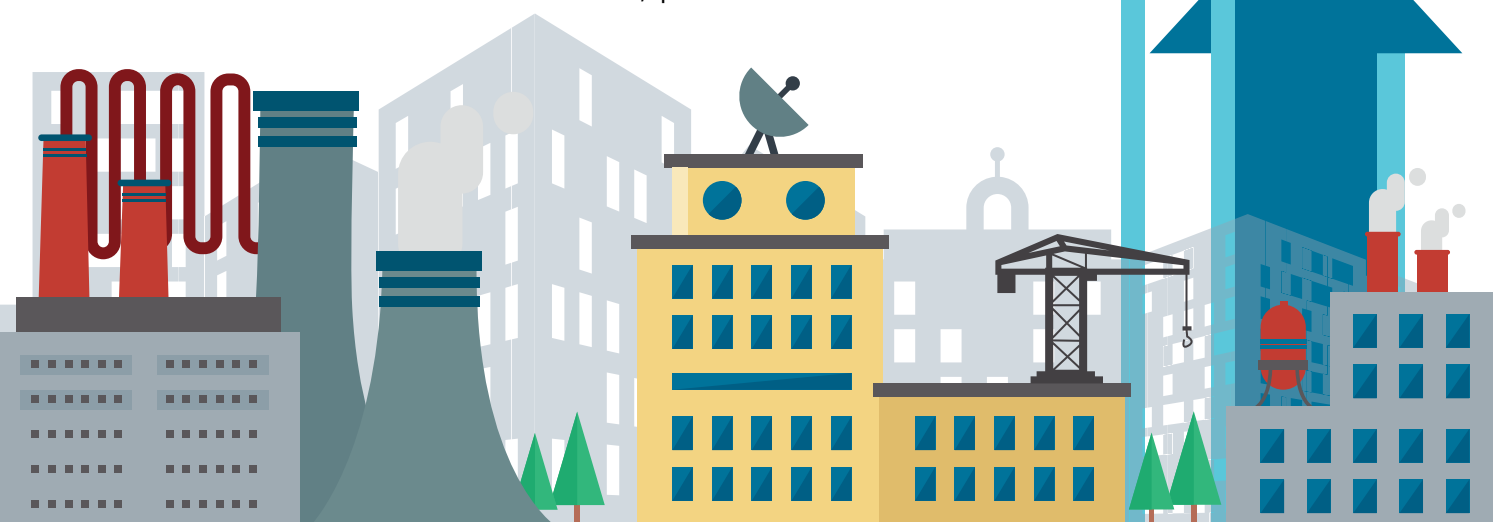
Llegamos entonces a un segundo grupo de problemas, aunque se solucionaran las asimetrías y carga impositiva, y redujera el déficit fiscal y la inflación, y nos acercáramos al Nirvana marcoeconómico. Y este problema es la carga que el sector público representa. Si—exagerando un poco—reconocemos que el gasto público es casi del 50% del PBI, y que fundamentalmente brinda servicios de baja calidad, nos encontramos con que el restante 50% debe sustentar a la totalidad de la economía. Dicho de otro modo, quienes

están en el sector privado y producen deben generar suficientes recursos para sí mismos y sus familias, más otro tanto para el Estado, que redistribuye a través de diversas prestaciones (educación, justicia, jubilaciones, etc.). Sin lugar a dudas, la calidad de las prestaciones incide muchísimo en el problema que tenemos. Todos sabemos que deben mejorar y mucho pero no asumimos que si los que producen están atendiendo a sus propias necesidades más las del Estado (en sentido amplio), poco resto queda para inversión y poder crecer. Ergo, quedaríamos siempre en el mismo nivel actual.

Agreguemos que la actividad privada tiene riesgos. Agreguemos que el Estado compite en muchas actividades (recitales musicales, fábricas varias, compras masivas, etc.). Agreguemos que el Estado en la actividad productiva es, por definición, lento (debe hacer licitaciones, procesos de contratación por antecedentes y oposición, etc.). Sumemos que el Estado es el principal deudor de la economía y, por lo tanto, absorbe los fondos del sector financiero. Adicionemos que el Estado fija un mínimo de tasa de interés para todo el resto. Es evidente que el propio tamaño del Estado es un obstáculo para el crecimiento.

Espero que la Argentina de 2020 logre reducir el déficit público a través de una racionalización del gasto, evitando despilfarros o corrupción. Las propias actividades del Estado deben ser brindar servicios que, por su naturaleza, tengan economías externas (aquellas donde es difícil identificar quiénes se benefician, o que nos beneficiemos todos). Y, aunque tenga menos glamour para los ministros, debe transitar el camino de regulaciones prudentes que nivelen la cancha para todos los actores sociales. No debe competir y anular al sector privado. Por el contrario, debe darle alas para crecer.

1) Cfr. PIB per cápita (US\$ a precios actuales), *Banco Mundial*. Extraído de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>





# SOPLOS DE LIBERTAD: LA SEGUNDA BATALLA DE TUCUMÁN Y EL DESAFÍO DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN



POR EL DR. ALEJANDRO CORBACHO, DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES DE LA UCEMA Y EL DR. JORGE STREB, PROFESOR Y DIRECTOR DE INVESTIGACIONES.

“LA AMÉRICA NO SERÁ LIBRE SINO CUANDO ESTÉ LIBRE DE LIBERTADORES (...) NADIE ES LIBRE EN SUDAMÉRICA SINO SUS LIBERTADORES. SU LIBERTAD ES TAN INMENSA, QUE NO RECONOCE LÍMITES: DE TAN GRANDE COMO ES, SE CONFUNDE CON EL PODER ILIMITADO”.

JUAN BAUTISTA ALBERDI, 1871.

**A** diferencia de los checoslovacos que sufrieron bajo la bota del autoritarismo soviético, nosotros necesitamos sacudirnos nuestros propios demonios nacionales: gobiernos electos democráticamente que se autoasumen como la encarnación del pueblo, que no toleran el disenso porque se proclaman dueños de la verdad, obstruyendo así los debates que toda sociedad libre y abierta necesita para florecer. La sociedad argentina optó ahora por una bocanada de aire fresco. El desafío es que no termine como la Primavera de Praga.

La dificultad para tolerar la libertad para expresarse sin reparos es una característica que compartimos con Iberoamérica. El pasado febrero, Evo Morales perdió un refe-

rendo que hubiera posibilitado una segunda reelección. Aceptó los resultados electorales declarando: “No somos un gobierno más, somos una revolución y en esa revolución hemos perdido una batalla, pero no la guerra”. ¿Cuál es su revolución? Buscar un nuevo mandato, es decir, un proyecto de poder personalista y mesiánico que vino acompañado por el asedio a la prensa independiente, estigmatizada como representante del “imperialismo extranjero”. En otras palabras, por criticarlo a Evo, los periodistas se convierten en traidores a la patria. Parafraseando a Alberdi, en la región nos sobran libertadores y nos faltan hombres libres.

Durante doce años de gobiernos kirchneristas signados por la violencia verbal, las amenazas y el acoso continuo contra enemigos contruidos, el régimen por momentos se desbarrancó hacia lo que la ciencia política califica como una democracia parcial, incompleta o intolerante (*iliberal democracy*). A diferencia de la tradición de la democracia liberal que nutre nuestra constitución, esta se basa una concepción plebiscitaria del poder, donde las elecciones deciden un ganador que gobernará sin frenos ni contrapesos hasta que pierda una elección. Este proceso vino acompañado por profundos retrocesos en las instituciones republicanas. En 2006 el Congreso, con mayoría oficialista, aprobó la ley 26.124 de “superpoderes” que delegó de forma permanente en el Ejecutivo la facultad de modificar el presupuesto sin control parlamentario. El Gobierno también dedicó esfuerzos extraordinarios para crear un denso apa-

rato de propaganda política oficial y paraoficial sostenida por el erario público. Esos espacios, que incluyeron la transmisión de partidos de fútbol, se dedicaron a exaltar la labor del Gobierno y de su líder sin dar lugar a otras visiones, opiniones o debates. Los distintos organismos de control de la administración del Gobierno fueron anulados o cooptados. El fortalecimiento del Estado se tradujo en la creación de empleo público para los militantes, mientras que la repartición de planes sociales en forma clientelar acarrió el peligro de transformar a ciudadanos en meros súbditos. Por último, el Gobierno intentó controlar a la Justicia llenando sus cargos con miembros de la agrupación que le respondía incondicionalmente, Justicia Legítima.

Estos comportamientos no son nuevos. En la historia argentina se suelen reivindicar los grandes liderazgos personalistas que quieren “refundar” el país a su imagen y semejanza. Para afianzarse en el poder, muchos de estos líderes han buscado la polarización política, recurriendo a un lenguaje confrontativo donde se oponen amigos y enemigos, patria y antipatria, buenos (nosotros) y malos (ellos). A partir de esta lógica maniquea muchos ciudadanos quedan deslegitimados.

A pesar de la desproporcionada importancia histórica que se les da a los personalistas que se basan en el verticalismo más absoluto, hay una rica tradición de signo opuesto, los liderazgos que se forjaron bajo la cooperación institucionalizada. Rescatamos tres momentos críticos de esta vertiente institucionalista: la Constitución Nacional de 1853, la ley electoral de 1912, y la reforma de la Constitución Nacional de 1994.

La Constitución Nacional de 1853, inicialmente rechazada por la provincia de Buenos Aires, fue viable gracias a que Justo José de Urquiza aceptó supeditarse a un sistema de poder limitado, en lugar de buscar la suma del poder público como su antecesor Juan Manuel de Rosas. En el nuevo orden político, el presidente se sujetaba a los frenos y contrapesos del Congreso Nacional. No sólo eso, se avino a la cláusula constitucional por la cual el presidente duraba en

su “empleo” el término de seis años y no podía ser reelecto sino con el intervalo de un período. La Constitución Nacional fue la base de la organización de la Argentina moderna, una vez que la provincia de Buenos Aires se incorporó al mismo y Bartolomé Mitre asumió la Presidencia de la Nación en 1862.

## DESDE LA INSTAURACIÓN DEMOCRÁTICA EN DICIEMBRE DE 1983, LOS PROCESOS ELECTORALES SE HABÍAN DESARROLLADO SIN CUESTIONAMIENTOS HASTA QUE APARECIERON LOS NUBARRONES DE LA MANIPULACIÓN ELECTORAL

La reforma electoral de 1912, propulsada por el presidente Roque Sáenz Peña, instituyó el voto universal, secreto y obligatorio, e hizo que el sistema de gobierno con poder limitado se perfeccionara, acercándose a una democracia plena. El proceso sufrió numerosas interrupciones a partir de 1930, pero desde 1983 la democracia constitucional plena parece haber llegado para quedarse, con una continuidad de elecciones competitivas como nunca se había dado antes.

No obstante este avance, la democracia electoral no alcanzó. Las elecciones de 1946 fueron absolutamente competitivas (Juan Perón después reflexionaría que ganó la presidencia con toda la prensa en contra y tuvo que dejar el gobierno con toda la prensa a favor). Sin embargo, las elecciones fueron seguidas por la paulatina eliminación de la libertad de prensa y el encarcelamiento y tortura de dirigentes de la oposición. Estos retrocesos fueron facilitados una vez que Perón removió en 1947 a cuatro de los cinco miembros de la Corte, resolviendo el problema de que “el



Poder Judicial no habla el mismo idioma que los otros poderes” al poner en su lugar una corte peronista. Una vez que consiguió juntar una mayoría de dos tercios en la Cámara de Diputados para hacer la acusación, el juicio político fue un trámite porque tenía control absoluto del Senado. Por ello, la reforma constitucional de 1994 marca un tercer hito.

A cambio de la posibilidad de reelección inmediata del presidente, el Pacto de Olivos, entre el presidente Carlos Menem y el ex-presidente Raúl Alfonsín, introdujo una amplia reforma que permitió fortalecer la imperfecta independencia de la justicia. Hubo dos cambios claves que más tarde ayudarían a preservar la democracia. Primero, el requerimiento de dos tercios de los senadores no sólo para remover sino también para nombrar nuevos miembros de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Segundo, la introducción de un tercer senador por provincia representante de la minoría.

A partir de la reforma de 1994 ningún presidente ha vuelto a tener el control de dos tercios del Senado. La necesidad de alcanzar este umbral de votos en el Senado impidió que el presidente Néstor Kirchner pusiera como miembro de la Corte Suprema a alguien como Carlos Zannini, a quién antes había nombrado presidente del Superior Tribunal de Justicia en la provincia de Santa Cruz. Por una razón similar, la presidente Cristina Kirchner no pudo remover al juez del tribunal supremo, Carlos Fayt, aunque armó un proceso investigativo en su contra en la Comisión de Juicio Político de la Cámara de Diputados. La Corte Suprema fue determinante para frenar el intento de Cristina Kirchner de crear, bajo la excusa de “democratizar la justicia”, una justicia que le fuera leal. De haberlo logrado, se hubieran limitado o terminado muchas de las libertades consagradas en el espíritu de la Constitución vigente, entre ellas la libertad de prensa. Sin embargo, el kirchnerismo pudo avanzar sobre el Consejo de la Magistratura, ya que una reforma legal de 2006 le dio poder de veto al presidente Kirchner tanto para nombrar jueces como para removerlos, en contra de la intención de la reforma de 1994: despolitizar los nombramientos y evaluaciones de desempeño

de los jueces para que prime la idoneidad e independencia.

Desde la instauración democrática en diciembre de 1983, los procesos electorales se habían desarrollado sin cuestionamientos hasta que aparecieron los nubarrones de la manipulación electoral por el oficialismo. Se corrió el riesgo de falsear la voluntad del electorado y afectar la pureza del acto electoral sobre el que se asienta la legitimidad de los gobiernos. Estos intentos quedaron al descubierto en las elecciones provinciales en Tucumán, cuando el 24 de agosto del 2015 una multitud se concentró frente a la Casa de Gobierno tucumana reclamando al gobierno provincial por las escandalosas irregularidades cometidas durante los comicios realizados el día anterior. Los manifestantes fueron brutalmente castigados por la policía provincial en lo que la prensa calificó como “uno de los mayores episodios de represión en los 12 años de gobierno kirchnerista”. A diferencia de la Pascua de 1987, cuando la ciudadanía salió a las calles para defender la democracia y rechazar el alzamiento “carapintada”, la gente de Tucumán salió a las calles para protestar ante el fraude electoral cometido por el propio encargado de garantizar su integridad: el gobierno.

Los enfrentamientos de agosto último constituyen una “Segunda Batalla de Tucumán”. La primera ocurrió el 24 de septiembre de 1812 entre las fuerzas patriotas bajo el mando de Manuel Belgrano y el ejército realista que avanzaba desde el Alto Perú. Se dice que la victoria patriota en aquella primera batalla salvó la revolución. De igual modo, la segunda batalla “salvó” la democracia porque a partir de allí la ciudadanía tomó conciencia de la magnitud del posible fraude en los comicios nacionales, llevando a un aluvión de voluntarios para fiscalizar esas elecciones.

El desafío es transformar el impulso republicano de la ciudadanía que inclinó el resultado de las elecciones presidenciales del pasado noviembre para reencauzar el país por la senda institucional. Estamos ante lo que puede ser un cuarto hito histórico que permita a Argentina alcanzar el pleno estado de derecho, donde nadie esté por encima de la ley.





# ¿ARGENTINA CON VISION INTERNACIONAL?

**E**l dilema más importante que enfrentan los gobiernos en el mundo actual es el de qué hacer frente a la globalización: abrirse o cerrarse. Como señala la ex-presidente de la *International Studies Association*, Etel Solingen (nacida en la Argentina y profesora en la Universidad de California en Irvine), la orientación internacional de los gobiernos influye críticamente en el patrón general de desarrollo de las naciones. En el mediano y largo plazo, los gobiernos de orientación abierta suelen generar prosperidad, paz y democracia, mientras que los de orientación cerrada producen todo lo contrario. Solingen señala a muchos países de Asia del Este como un ejemplo reciente del éxito de la primera trayectoria y a otros del Medio Oriente como evidencia de los peligros de la segunda. El contraste entre las dos Coreas es también ilustrativo.

La Argentina acaba de experimentar una alternancia política entre un gobierno de una orientación relativamente cerrada al mundo a otro con una visión más abierta. Los nuevos gobernantes y muchos ciudadanos comunes esperan que el cambio genere los beneficios del enfoque abierto identificados por Solingen y otros autores. Es probable que esto ocurra. Pero, como siempre en política, mucho depende de los detalles y del contexto global.

Ya hay algunos indicadores, tanto en los discursos como en los hechos, sobre la naturaleza, la intensidad y la secuencia de las nuevas políticas de apertura. La retórica ha sido muy clara. En enero, mientras participaba en el Foro Económico Mundial de Davos, el presidente Macri anunció al mundo que "nuestro país ha decidido tomar su lugar en el escenario global". Después mencionó que su gobierno espera generar inversiones extranjeras importantes en infraestructura.

El discurso del nuevo gobierno cultiva cuidadosamente un mensaje universal, lejos de visiones anteriores que asociaban la apertura a una vinculación privilegiada con los Estados Unidos. Las rápidas visitas del presidente Hollande de Francia y el primer ministro Renzi de Italia, las tratativas con China, y los viajes de Macri al Vaticano y Davos, fortalecen la idea de un enfoque multipolar. Refiriéndose al viaje del presidente estadounidense al país, la canciller Malcorra dijo que "la visita de Barack Obama es otra prueba fehaciente de lo

que estamos diciendo: la Argentina está reinsertándose en el mundo, manteniendo y abriendo vínculos con todos nuestros interlocutores y los potenciales socios".

LAS RELACIONES CON ESTADOS UNIDOS YA HAN MEJORADO. ES DE ESPERAR QUE LA NUEVA RELACIÓN BILATERAL GENERE COMERCIO, INVERSIONES Y TURISMO.

Más allá de lo discursivo, en los hechos algunas prioridades también han sido muy claras. El cepo cambiario se eliminó a la semana de asumir el nuevo gobierno. Se han levantado muchas restricciones al capital y al comercio internacional, entre ellas las retenciones a las exportaciones. No menos importante, se concretó un acuerdo con los fondos *holdouts*, sujeto a la aprobación del Congreso, que abriría los mercados crediticios globales al país (aunque será muy difícil generar confianza acerca de la seguridad de esas inversiones más allá de los cuatro años de una presidencia y, por lo tanto, obtener las bajas tasas de interés que logran países comparables con la Argentina).

En las decisiones claramente políticas ha habido más cautela que en las económicas. El contexto global y el regional están generando incertidumbre. La economía china se está enfriando y la mundial no repunta. El mundo sigue estando sacudido por guerras civiles internacionalizadas. Las peculiares elecciones presidenciales en Estados Unidos resultan un enigma difícil de descifrar. Brasil pasa por una crisis política y económica de enormes dimensiones. Sin socios estables y predecibles será especialmente complejo tomar decisiones sobre la proyección regional y mundial del país.

¿Qué puede lograr una política abierta en cuatro años? Hay oportunidades y amenazas para Argentina en varias áreas y regiones.

Las derivaciones de las guerras civiles incluyen la amenaza del terrorismo internacional y las olas de refugiados. La

» POR LA DRA. SYBIL RHODES, SECRETARIA ACADÉMICA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES, Y DIRECTORA DE LA MAESTRÍA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES DE LA UCEMA.



geografía quizás proteja a la Argentina de lo peor de estas crisis, pero no será posible mantenerse completamente aislado. El país podría contribuir a la paz y la seguridad proponiendo políticas sensatas sobre estos temas en las Naciones Unidas y en sus diálogos con la diplomacia del Vaticano. En el mejor escenario, Argentina solidificaría su reputación como un país liberal, cooperativo y solidario. En el peor caso, estas iniciativas no tendrían gran efecto.

Quizás el cambio más dramático del nuevo gobierno ha sido el viraje desde Irán hacia Israel. La nueva política no garantiza que se podrán esclarecer los ataques a la Embajada de Israel y la AMIA pero, al menos, muestra claramente que se busca la verdad. Irán está reforzando sus relaciones con occidente luego del acuerdo nuclear. Si se consolida la nueva orientación en ese país, quizá una relación bilateral más productiva, que parece tan imposible hoy, no se verá tan difícil en el futuro.

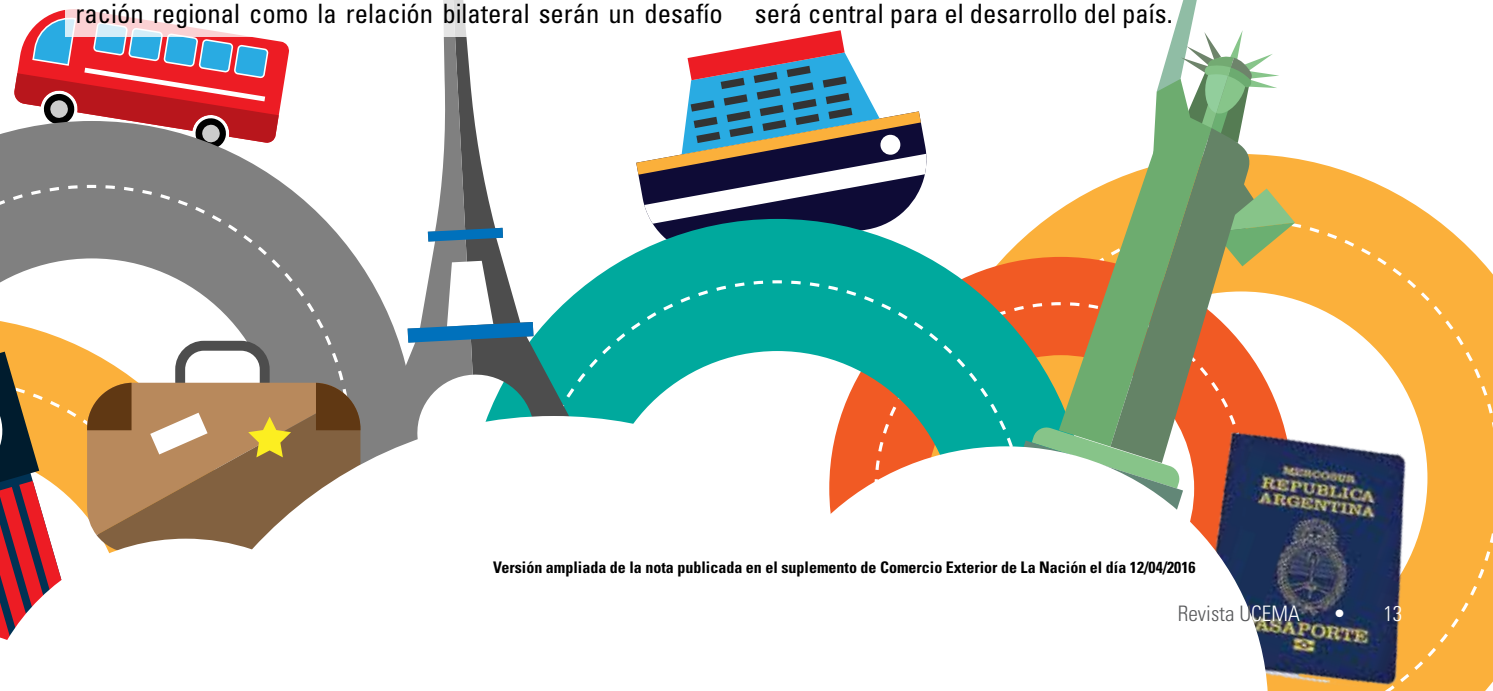
Pasemos a las relaciones con los países europeos. Algunos analistas han hecho predicciones apocalípticas sobre la disolución de la Unión Europea (UE), que por varias décadas ha servido como modelo para la integración sudamericana. La aparente urgencia del Gobierno de concretar un acuerdo comercial entre la UE y el Mercosur indica que está apostando a la supervivencia de ambos bloques. Si se logra ese acuerdo, se enviaría un mensaje geopolítico a favor de un orden mundial abierto y cooperativo.

El futuro del Mercosur (y de la Unasur y demás organizaciones multilaterales sudamericanas y latinoamericanas) depende del apoyo de Brasil. Tanto el escenario de la cooperación regional como la relación bilateral serán un desafío

importante durante los próximos años por los problemas internos del país vecino. Es de esperar que Brasil salga de la crisis con las instituciones democráticas fortalecidas y su economía en recuperación. El peor escenario sería que lo que hasta ahora han sido protestas pacíficas se convierta en un conflicto político agudo y prolongado.

Las relaciones con Estados Unidos ya han mejorado. Es de esperar que la nueva relación bilateral genere comercio, inversiones y turismo. En un escenario más optimista también se podría construir un *partnership*, sea bilateral o a través de la incorporación de la Argentina a la Alianza del Pacífico para enfrentar el ascenso de Asia. Puede parecer poco probable por el momento, porque Donald Trump tiene un discurso abiertamente nacionalista y xenófobo y la campaña de Hillary Clinton ha criticado los acuerdos de libre comercio. Sin embargo, vale recordar que en la historia de los Estados Unidos los candidatos casi siempre critican tales acuerdos mientras que los presidentes los implementan (como precedente inmediato tenemos el ejemplo de Barack Obama, quien en la campaña de 2008 dijo que iba a renegociar el Área de Libre Comercio de América del Norte y como presidente espera dejar como su principal legado el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica-TPP).

La implementación de las políticas de apertura será muy importante para el futuro de la Argentina, pero tales políticas siempre operan a la sombra de factores globales que los gobernantes no controlan. Ejecutar en los próximos años una política exterior profesional, vigilante de los cambios de la coyuntura global, y adaptable a circunstancias novedosas será central para el desarrollo del país.



# UN NUEVO ESCENARIO PARA EL SECTOR AGROPECUARIO

**E**l cambio de gobierno ocurrido en último diciembre permite vislumbrar un futuro alentador para el sector agropecuario. La unificación cambiaria, la eliminación o baja de derechos de exportación, y la eliminación de restricciones cuantitativas a la exportación son factores que apuntan en la dirección correcta. El progreso del sector es, por supuesto, importante para nuestro país, pero sin duda también para un mundo que demanda cantidades crecientes de alimentos, fibras y energía. Utilizar mal, o de manera ineficiente, los recursos productivos del país implica una grave responsabilidad en un mundo crecientemente globalizado.

Resulta difícil predecir el impacto que tendría sobre el sector agropecuario una política económica orientada a proveer incentivos similares a los que enfrentan los productores

de otros importantes exportadores. A corto plazo (1 o 2 años) tal vez puede esperarse que un 10 por ciento de mejora en los precios (reales) de productos sea acompañado por incrementos de producción del orden de 6 u 8 por ciento (es decir, una elasticidad de oferta de 0.6-0.8 que es consistente con las estimaciones disponibles). La mejora de precios ocurrida como consecuencia del cambio en alícuotas de retenciones ha sido variable según el producto (es menor para soja que para maíz, trigo o carne). Sin embargo, y como primera aproximación, podríamos suponer un aumento de precios de productos con respecto a la situación anterior del orden del 15-20 por ciento. Si este es el caso, y suponiendo que el resto de las variables (precios de insumos, condiciones climáticas, precios internacionales) permanecen inalteradas, la nueva política en lo relativo a derechos de exportación tendría







POR EL DR. MARCOS GALLACHER, DIRECTOR DE LA MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS DE LA UCEMA Y EL DR. DANIEL LEMA, COORDINADOR ACADÉMICO DE LA MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS DE LA UCEMA E INVESTIGADOR DEL INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (INTA)



como efecto unas 8 - 15 millones de toneladas adicionales de producción agrícola.

La pregunta más importante, sin embargo, no se refiere a aumentos de producción en el corto plazo sino a qué puede ocurrir en plazos más largos. Contestar esta pregunta requiere vislumbrar - aún en forma muy aproximada - lo que puede ocurrir en lo relativo a (a) incorporación de nuevas tecnologías y (b) inversiones de distintos tipos de capital. De mantenerse condiciones internacionales relativamente favorables, y de afianzarse una política económica razonable en materia agropecuaria (en especial, eliminación de distorsiones de precios), es de esperar que en los próximos 5 o 10 años se lleven a cabo en el agro argentino transformaciones significativas: si el agro pudo crecer aún con una política, económica desfavorable, mas debería poder hacerlo si esta se revierte.

El desarrollo futuro del sector depende de condiciones de mercado y tecnológicas. Pero también de lo que ocurra en lo relativo a especialización humana y desarrollo organizacional. Pasamos revista a estos aspectos.



## ESPECIALIZACIÓN DE CAPITAL HUMANO

Cualquiera que recorra zonas agrícolas se sorprenderá por la magnitud y sofisticación de las inversiones: desde frigoríficos y plantas procesadoras de papa en Balcarce, a sembradoras y cosechadoras inteligentes, pasando por equipos forrajeros y de ordeño de última generación. Vemos también sistemas de logística y distribución mayorista y minorista que hubieran sido impensados sólo hace pocos años. Estas inversiones son altamente específicas y, por lo tanto, sujetas a riesgos. A nivel de recursos humanos, se observa también creciente especialización. Siguen existiendo los técnicos "generalistas"; sin embargo, en las muy distintas disciplinas, aparece una tendencia clara hacia la especialización: protección de cultivos, informática, nutrición animal, producción de aves, etc.. La especialización, tanto de recursos humanos como físicos, resulta en aumentos significativos de productividad y eficiencia, pero al mismo tiempo requiere vínculos aceitados entre aquellos que demandan este tipo de servicios y los que los ofrecen. Para aquellos que invierten en recursos especializados (sea en una máquina, o en capacitación en cierto tema) siempre aparece la amenaza de que la proyección futura de demanda de servicios especializados sea menor a la planeada o que difieran las características de los servicios demandados y que, por lo tanto, se incurra en pérdidas por no poder reasignar a otros usos los recursos especializados en los cuales se ha invertido. En este sentido, el funcionamiento eficiente de los mercados, tanto de productos como de información, resulta fundamental para minimizar los costos de ajuste.

Pero la especialización va más allá de máquinas y conocimiento técnico. Incluye también formas organizacionales. Al respecto, el sector agrícola actual se diferencia del de hace algunas décadas por el incremento en el número de organizaciones empresariales y técnicas que canalizan problemáticas particulares. Por ejemplo, en la actualidad existen organizaciones que agrupan a productores de soja, trigo (AAPROTRIGO), girasol (ASAGIR), maíz (MAIZAR), cerdos (AAPP), semillas (ASA), de engorde a corral y otras actividades. Estas organizaciones generan reuniones técnicas, facilitan el acceso a la información para asociados y canalizan demandas hacia el sector público. A las organizaciones anteriores que representan al sector productor se suman otras focalizadas en etapas agroindustriales como, por ejemplo, la industria aceitera (CIARA), de alimentos (COPAL), industria lechera (CIL) y otras.

Las organizaciones se financian con contribuciones voluntarias de los asociados. El "producto" de estas asociaciones, en ciertos casos, tiene características de un bien pri-

## LAS DECISIONES QUE TOMEN FUNCIONARIOS, DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES PRIVADAS Y EMPRESARIOS AFECTAN EL SENDERO QUE RECORRERÁ EL SECTOR EN LOS PRÓXIMOS AÑOS.

vado (los asociados lo reciben, lo no asociados no). En otros casos, sin embargo, se benefician del funcionamiento de la organización tanto los socios como los no socios, dado que lo que se generan son bienes públicos, como conocimiento o información, que están disponibles sin exclusión. En el sector agropecuario existen diversos ejemplos de este tipo de provisión privada de bienes públicos.

La recientemente creada Red de Buenas prácticas Agrícolas (RBPA) es un ejemplo de colaboración entre instituciones para la solución de problemas del sector. Está constituida, entre otras, por AACREA, AAPRESID, ArgenBio, CASAFE, CONINAGRO y CRA. Dos tipos de actividades caracterizan a la red. La primera es de desarrollo tecnológico y responde a la necesidad de lograr mayor eficiencia de los procesos productivos. La segunda, y tal vez más importante, se orienta a la generación de "imagen sectorial". Esta última actividad encuentra justificativo en el hecho de que el sector agropecuario, tanto en Argentina como en otros países, es sujeto creciente de evaluación externa. En este sentido, la RBPA puede constituir una eficaz respuesta a demandas futuras, ya sea por parte de organizaciones de consumidores, de ambientalistas o del propio gobierno.

Resumiendo: el futuro del sector depende no sólo de la disponibilidad de nuevas semillas, tecnologías de diagnóstico de fertilidad de suelos o investigación sobre rotaciones. Depende también del rumbo que toma la creación de nuevas formas organizacionales y las actividades de éstas. Las organizaciones privadas canalizan demandas tanto en lo relativo a problemática interna del sector, como a los vínculos del sector con otros sectores de la economía. La tarea que encaran no es fácil: a las restricciones financieras que usualmente enfrentan, se agrega la de diseñar una agenda que privilegie la creación de valor por sobre la simple puja distributiva.

### COMPRENDER LA AGROECONOMÍA

Las decisiones que tomen funcionarios, directivos de organizaciones privadas y empresarios afectan el sendero que recorrerá el sector en los próximos años. La calidad de estas decisiones puede ser variable. Por ejemplo, con frecuencia leemos que "resulta obvio" que los productores primarios deben recibir un porcentaje mayor del precio final que pagan los consumidores de alimentos, y que "los intermediarios" deben ser vigilados para que esto suceda. ¿Es correcta esta apreciación? En general es un error pensar que los costos

de los insumos agrícolas o los márgenes son los principales determinantes de los precios de los alimentos. Los productos agropecuarios inciden muy poco en el precio final de los alimentos dado que tienden a ser un componente más en un complejo sistema de transporte, procesamiento, almacenaje y distribución. La cadena de distribución y comercialización, por otra parte, brinda un valioso servicio de provisión de información para consumidores y productores. Lo relevante en la determinación de precios y márgenes es la eficiencia y competencia con la que funcionan los mercados. Una mayor volatilidad de la demanda y menor estabilidad en el entorno económico pueden hacer menos eficiente y más costoso el procesamiento de la información. Mejorar estos aspectos tendrá seguramente mayores beneficios que tomar medidas que restrinjan lo que puede o no hacer la industria y el comercio.

Podemos citar algunos otros interrogantes, relativos al funcionamiento sectorial, que han tenido relevancia recientemente. Escuchamos, por ejemplo, que sin duda alguna debe incrementarse la inversión pública en infraestructura (obras de riego, caminos, canales de drenaje), generación de tecnologías y difusión de estas. Pero cabe preguntarse ¿qué tipo de inversión hay que hacer y cómo? ¿Cómo repartir las acciones entre aquellas llevadas a cabo por el sector público, por un lado, y el privado por otro?

Por último, cabe preguntarse: ¿debe introducirse legislación que regule lo relativo a contratos de arrendamiento y prácticas de uso del suelo? ¿Existen aspectos de orden público a considerar o se trata de contratos privados con incentivos adecuados entre las partes? Las opiniones sobre este tema son encontradas y han generado intenso debate.

Los ejemplos anteriores son sólo una pequeña muestra de situaciones sobre las cuales pueden tomarse decisiones de política pública. Decisiones correctas resultarán en crecimiento, tanto para el sector como para el país en su conjunto. Ocurrirá lo contrario si se decide en forma desacertada. Las organizaciones de distinto tipo que mencionamos anteriormente tienen un importante rol que cumplir en esta materia.

### PALABRAS FINALES

El sector agropecuario enfrenta un escenario promisorio. Es de esperar que el vigoroso flujo de nuevas tecnologías ocurrido en el pasado se mantenga o, aún, se intensifique. El nuevo escenario resultará en cambios no sólo productivos sino también de impacto en la especialización humana. Se esperan crecientes oportunidades de acción para organizaciones privadas de distinto tipo. Junto con las oportunidades, estas organizaciones enfrentarán importantes desafíos en lo relativo al diseño de una agenda de acción, y también en el acceso a los medios necesarios que permitan que esta agenda se efective.

# RUNNING

## LAS DOS CARAS DE LA MONEDA

Hoy Edgardo Zablotzky, Vicerrector de la Universidad, y José P. Dapena, Director del Departamento de Finanzas, nos sacan a correr para que conozcamos lo que significa para ellos.

### Edgardo Zablotzky

Si yo corro cualquiera puede correr, de eso no hay duda. A principios de 2006 el médico me intimó a realizar actividad física. Mi lamentable estado, producto de 47 años de sedentarismo, me pasaba factura. Era razonable, mi único contacto con el deporte hasta ese entonces había consistido en el esfuerzo que requería tomar una pieza en un tablero de ajedrez.

Personal trainer mediante, comencé a enfrentar la desagradable experiencia de realizar actividad física. Debo confesar que no fue tan malo como lo esperaba y, tiempo después, hasta le empecé a sentir el gusto. A los pocos meses ya corría sólo, francamente muy poco y muy lento, pero las endorfinas comenzaban a hacer su trabajo.



Hacia fin de año me animé a anotarme en mi primera carrera y logré llegar a la meta, 3 km habían quedado atrás. De allí en más, como Forrest Gump, nunca más paré. Carreras de 6 km, 10 km, la inolvidable carrera de Adidas de 15 km en 2007, mi primera Media Maratón de Buenos Aires en el mismo año y en enero de 2008 mi primera Maratón en Estados Unidos.

Qué se le va a hacer, correr es una adicción, duele todo, pero uno siempre quiere más. En enero de 2014, junto a otros muchos delirantes, participé de la carrera "Goofy" en la World Disney World Marathon. Fueron 21 km el segundo sábado del año y 42 km al día siguiente. ¿Locura? Sí, pero divertida.

En enero de 2016 volví a Orlando en busca de más endorfinas. La carrera: 5 km el jueves 7, 10 km el viernes 8, 21 km el sábado 9 y 42 km el domingo 10. ¿Masoquismo? Vaya uno a saber, pero no hay nada como el haber corrido esa última milla viendo la meta a la distancia.

De ajedrecista a maratonista, un camino medio raro pero fascinante.

### José Dapena

Corro porque siempre practiqué deportes, me gusta, me ayuda a pensar y me permite asentar y clarificar pensamientos. Si tuviese que sintetizar los principales beneficios, los mismos provienen de una sensación de bienestar, un adecuado equilibrio entre el desgaste físico y el desgaste mental, y la posibilidad de meditar. Puede sonar raro, ya que muchas personas prefieren para meditar un espacio de tranquilidad y aislamiento, y luego de cierto período su mente comienza a fluir. En mi caso me he dado cuenta que obtengo las mismas sensaciones cuando estoy corriendo, donde los primeros veinte minutos son un poco alborotados, pero luego de pasada la media hora los pensamientos comienzan a fluir, a sedimentarse y permiten una visión más clara de lo que me ocupa y preocupa. Muchas ideas de trabajos de investigación y el ordenamiento de su estructura me han surgido de practicar esta rutina, como así también ha sido y es un espacio fértil para pensar innovaciones y cómo llevarlas adelante. No obstante, hay momentos en que sinceramente no tuve ganas de cambiarme y correr, lo que sucede también con el cansancio en las carreras de montaña de varios días.



En esos casos me he dado cuenta que la mejor estrategia es ir paso por paso, primero cambiarme, luego salir, comenzar a un ritmo lento y, casi sin notarlo, estar en movimiento.



# [ ACADÉMICAS ]

## EL VICERRECTOR DE UCEMA INGRESA A LA ACADEMIA NACIONAL DE EDUCACIÓN



Nos enorgullece comunicar que el Dr. Edgardo Zablotsky, Vicerrector de la UCEMA, fue elegido como Miembro de Número de la Academia Nacional de Educación.

La Academia se constituye como "ámbito propicio para abordar la tarea de pensar y repensar la educación del país, en todas sus manifestaciones y formas, con el más obstinado rigor, la mayor objetividad y un inquebrantable espíritu de compromiso y responsabilidad nacional".

## EL DR. GUSTAVO FERRO SE SUMA AL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA UCEMA



Desde el 1º de febrero de 2016 el Dr. Gustavo Ferro integra el Departamento de Economía de la UCEMA como profesor investigador. Es Licenciado en Economía por la Universidad Nacional de Río Cuarto, Magíster y Doctor en Economía por la Universidad del CEMA.

Se desempeña como Investigador Independiente del CONICET en temas de regulación económica. Actualmente se encuentra trabajando en un proyecto de medición de eficiencia y productividad.

## ESTRATEGIAS POLÍTICAS Y ECONÓMICAS PARA ARGENTINA 2016-2017



El 13 de abril el Dr. Carlos Rodríguez, Rector de la Universidad del CEMA, brindó una conferencia centrada en las perspectivas políticas y económicas del país, los cambios estructurales y las tendencias a largo plazo. Profundizó también en cuestiones ligadas con el déficit fiscal y su financiación, en relación con la actual situación argentina y las perspectivas futuras.

## UCEMA EN LAS JORNADAS DE HUMANISMO Y MEDIO AMBIENTE



La Dra. Mariana Conte Grand, profesora de economía especializada en temas ambientales, participó de las "Jornadas Humanismo y Medio Ambiente. Reflexiones desde la Encíclica LAUDATO SÍ de S.S. Francisco" que se desarrollaron en la Universidad del Salvador. Durante el encuentro, Conte Grand integró el panel Iniciativas para la Sustentabilidad.

## MAESTRÍA EN FINANZAS BANCARIAS



Desde marzo 2016 la UCEMA permite focalizar su Maestría en Finanzas en Finanzas Bancarias (CONEAU S. 388/13 y MEyD 3066/15). Se sumará a las ya existentes orientaciones en Finanzas Corporativas, Mercado de Capitales y Aspectos Legales de las Finanzas.

Entre los temas clave de este trayecto formativo del posgrado, se destaca el abordaje de la regulación bancaria y el mercado de capitales; la profundización en el sistema financiero internacional y en la gestión del riesgo y calificaciones crediticias. También analizará la gestión de riesgo del mercado y la de venta de servicios financieros.

## RECONOCIMIENTO DE PAPERS UCEMA EN WORLD FINANCE CONFERENCE NEW YORK



Recientemente, el Comité Evaluador de la World Finance Conference (WFC) notificó al Dr. José Dapena y al Mg. Julián Siri, respectivos Director y profesor de la Maestría en Finanzas UCEMA, que su paper TESTING EXCESS RETURNS FROM PASSIVE OPTIONS INVESTMENT STRATEGIES fue aprobado para ser presentado en el encuentro mundial de finanzas que se celebrará del 29 al 31 de julio de 2016 en la Ciudad de Nueva York. El Dr. Guillermo Dumrauf fue también convocado por la WFC por el reconocimiento de su paper CAPITAL STRUCTURE ON VALUATION.

## RECONFIRMACIÓN DE LA UCEMA COMO CFA PARTNER

Nos contenta compartirles que la UCEMA ha sido reconocida por su desempeño como CFA Program Partner por el CFA Institute, con la reconfirmación de la membresía que anualmente permite el desarrollo académico y laboral de los miles de profesionales que eligen a la Universidad para formarse en el área de finanzas.



## PARTICIPACIÓN ACTIVA DE UCEMA EN CADAL



De acuerdo con el balance 2015 del Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina (CADAL), el equipo del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA tuvo un importante rol en la agenda de actividades e investigaciones del año. Con tal base, se renueva el compromiso de trabajo conjunto para 2016, en el marco de las Licenciaturas en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad, así como de las Maestrías en Estudios Internacionales y Ciencias del Estado.

## ECONOMÍA DE LOS TRASPLANTES DE ÓRGANOS



El 7 de abril el Dr. Julio Elías, director de la Maestría en Economía UCEMA, brindó la Conferencia "La Economía de los Trasplantes de Órganos: Los Incentivos Importan", en el marco del Seminario de Teoría de Juego y Elección Social que organizó el Instituto de Matemática Aplicada San Luis, adscripto al CONICET por la Universidad Nacional de San Luis.

Durante la exposición resumió sus investigaciones sobre el problema del faltante de órganos, desarrolladas en forma conjunta con Gary Becker de la Universidad de Chicago.

## JORNADAS DE SEGURIDAD INTERNACIONAL EN LA UCEMA



En diciembre la UCEMA fue sede de este encuentro organizado por la Fundación NPS Global, que abordó la prevención del terrorismo nuclear y el tráfico ilícito, las perspectivas futuras del régimen de desarme y no proliferación de armas nucleares, los desafíos de la regulación de armas convencionales, la ciberseguridad, y el contexto del Acuerdo Nuclear P5+1 e Irán. En conexión, el 16 de marzo se brindó el Seminario "Argentina en la Cumbre de Seguridad Nuclear 2016" que contó con la participación de Irma Argüello (CEO de la Fundación NPSGlobal); Roberto García Moritán (Sherpa del presidente argentino Mauricio Macri para la Cumbre), y Rosendo Fraga (Analista político y Director del Centro de Estudios Nueva Mayoría). Ambas jornadas contaron con el apoyo del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, y del equipo académico de la Maestría en Estudios Internacionales de la Universidad, representado por los profesores Sybil Rhodes, Alejandro Corbacho y Juan Battaleme, quienes estuvieron a cargo de la moderación de paneles.

## NUEVO LIBRO DEL DR. JORGE ÁVILA



Macroeconomía del Riesgo Argentino es el nombre de la nueva obra que recientemente publicó el Dr. Jorge Ávila, profesor de Macroeconomía, Economía Monetaria y Teoría de los Precios de la UCEMA, bajo el sello editorial del Grupo Unión. Además de la versión impresa, próximamente se ofrecerá mediante la alternativa Kindle a través de Amazon.



## EL DR. CORBACHO PARTICIPÓ DEL LIBRO JUSTICIA, SEGURIDAD E INCLUSIÓN



A fines de 2015, la Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA Argentina) publicó "Valores, pensamiento crítico y tejido social. Justicia, seguridad e inclusión. Imperativos que interpelan para una Argentina sustentable". En dicho libro, el Dr. Alejandro Corbacho, Director del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA, desarrolló el capítulo "La institucionalidad. Exigencia para una democracia plena". **Ingresar a [ucema.edu.ar](http://ucema.edu.ar) para leerlo.**

## PAPER UCEMA EN TOP TEN DE DESCARGAS



Michael C. Jensen, Presidente de la Social Science Research Network, notificó a la UCEMA que el paper "INDEX OPTIONS REALIZED RETURNS DISTRIBUTIONS FROM PASSIVE INVESTMENT STRATEGIES" de José P. Dapena y Julián Siri, respectivos Director y profesor del Departamento de Finanzas de la Universidad, ingresó al top ten de descargas del área Opciones de la red de investigación económica.

## ACUERDO CON EL MINISTERIO DE HACIENDA DEL PARAGUAY



En diciembre la UCEMA oficializó un convenio con el Ministerio de Hacienda del Paraguay para impulsar la profesionalización de sus funcionarios.

"Contribuir con el desarrollo del capital humano, fundamental activo que tiene este Ministerio, es el principal aporte que podemos hacer a quienes estamos transitoriamente al frente de esta institución; y así contribuir con esa formación, para el fortalecimiento del capital humano, que es lo que va asegurar que las políticas públicas sean sostenibles a largo plazo", resaltó el ministro de Hacienda, Santiago Peña Palacios, tras la protocolización del acuerdo.

El Dr. Julio Elías, director de la Maestría en Economía de la Universidad, resaltó que el acuerdo prevé varias actividades de integración: becas de estudio, la realización de investigaciones inherentes al área fiscal para desarrollarlas en el Ministerio de Hacienda, y pasantías a importantes universidades de Estados Unidos y Canadá.

## MIRADAS EN BLANCO Y NEGRO



El 30 de marzo se inauguró el Programa Cultural 2016 con la muestra fotográfica "Miradas en Blanco y Negro" de Gustavo Zinn y Ricardo Rivero. Con una técnica depurada, una cuidada composición y un mensaje que va desde lo estético a lo emotivo, esta exposición monocromática transmite una visión que cautiva al observador. Las obras expuestas invitan a una segunda mirada, para develar los misterios que se encuentran detrás de cada fotografía.

## UCEMA SE FUE A LA MISIÓN



En febrero, Mariano Kruskevich y José P. Dapena, respectivos profesor y Director de la Maestría en Finanzas de la UCEMA, corrieron por segunda vez la carrera de montaña "La Misión". La experiencia fue desafiante: transitaron 160 kilómetros, con 9 mil metros de desnivel positivo acumulado, para un total de 64 horas de recorrido, con sólo dos horas de sueño y una mochila de 10 kilos. Así se demuestra que todo depende de uno y cuando hay entusiasmo, ganas y entrenamiento, cualquier límite se supera. La clave es no abandonar y convencerse que se puede y, sorprendentemente, finalmente ¡se logra!



## ¡PARA AGENDAR!

### PROGRAMA DE FINANZAS CUANTITATIVAS



**Inicio: 31 de mayo.  
40 encuentros.**

Sólidos conocimientos de finanzas y de programación para poder aplicar con éxito estrategias de orden cuantitativo, mediante algoritmos, en los mercados de capitales.

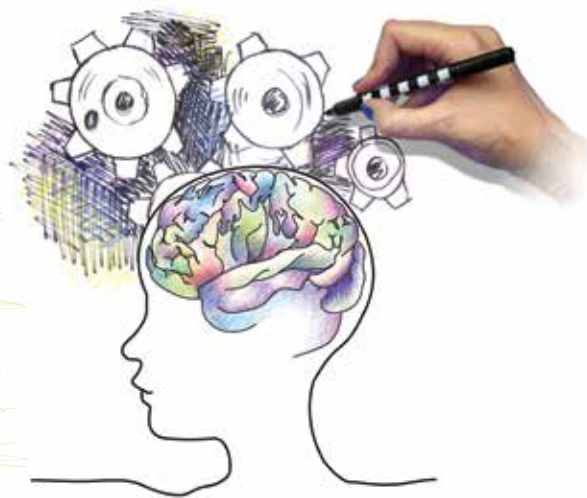
**[ucema.edu.ar/quant](http://ucema.edu.ar/quant)**





## LA NEUROCIENCIA : UN CAMINO A EXPLORAR PARA POTENCIAR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Por la Dra. Cristina Minolli, Directora del Departamento de Recursos Humanos de la UCEMA



La neurociencia es la disciplina que se dedica a la investigación y el análisis sistematizado del sistema nervioso central de los animales en general. Su función principal es estudiar y analizar el formato, la fisiología, las lesiones o patologías, y el funcionamiento de dicho sistema.

Desde la época de Aristóteles se puede encontrar una necesidad científica de conocer qué órgano y de qué manera podía gobernar y controlar los movimientos y sensaciones de los seres humanos. Así muchos autores insignes hicieron, a lo largo de la historia, aportes significativos al conocimiento buscado, entre ellos Hipócrates, Galeno, Descartes, Golgi, Ramón y Cajal y hasta el mismo Freud, quien hacia 1895 se desvelaba tratando de explicar sus ideas al respecto, en el escrito que recién en 1950 vio la luz con el título "Proyecto de Psicología para Neurólogos".

Sin embargo, no es hasta 1990 que la neurociencia como tal experimenta un avance espectacular, sobre todo a través de una gran inversión efectuada en Estados Unidos para apoyar el estudio científico de uno de los órganos del sistema nervioso central, quizá hasta ese momento el más importante pero el menos entendido de todos: el cerebro. Esas inversiones permitieron el desarrollo de dos sistemas de estudio – la Resonancia Magnética y la Tomografía por Emisión de Positrones – que permiten ver el cerebro en actividad.

Así, una de las primeras cuestiones importantes que, en este aspecto y gracias a estos sistemas, se conoció hacia fines del siglo pasado y se difundió de inmediato, causando gran impacto en el mundo de las empresas, fue la incidencia de las emociones en la toma de decisiones y en el rendimiento y la productividad de los colaboradores en los distintos aspectos que hacen a su trabajo en diferentes organizaciones. El mundo de los negocios comenzó a dejar de lado el paradigma del "decisor racional" para dar lugar al decisor "racio-emocional"; las empresas empezaron a relativizar los indicadores de la inteligencia tradicional para comenzar a contemplar la destreza de los trabajadores en cuestiones que tienen que ver con otros tipos de inteligencia como, por ejemplo, la inteligencia emocional.

Comenzado el siglo XXI la neurociencia sigue ampliando y aportando nuevos conocimientos que, claramente, van a seguir incidiendo en aspectos clave de la dirección de recursos humanos, ya que develan algunos tópicos que tienen que ver con las funciones mentales superiores, como por ejemplo la atención, la concentración, la percepción, la memoria, el aprendizaje, el lenguaje, así como también arrojan luz sobre otros asuntos como las bases biológicas de la interacción humana, la creatividad, y hasta proporcionan ciertos modelos aplicables a las distintas herramientas que a diario se utilizan en las organizaciones para potenciar el capital humano.

A modo de ilustración, los estudios realizados por Daniel Goleman acerca de la atención, esa cualidad mental tan importante en el desempeño de los trabajadores (ya sea que éstos se desempeñen en trabajos rutinarios como los de una línea "fordista" como en trabajos específicos como el que realiza un cirujano en un quirófano), no sólo aportan datos sobre las tres facetas de la atención – la que se orienta hacia nuestro interior, la que se orienta hacia los otros y la que se orienta al medio, sino que proporcionan algunas técnicas para la "práctica inteligente" que tiende a lograr el enfocarse y concentrarse en la tarea a realizar, práctica que, de más está decirlo, puede reducir costos y aumentar la productividad de cualquier empresa.

En relación con la percepción, Néstor Braidot señala en su libro *Neuromanagement* (2008) los conceptos asociados de transducción y codificación, y su relación con la construcción de una realidad personal e ingenua. De esta forma, demuestra el impacto de estos sesgos sobre el accionar de las personas, y alerta sobre la necesidad de entrenar a los trabajadores en el desarrollo y la mejora de una percepción consciente que los lleve a ampliar las fronteras de sus conceptos que, por lo general, son asumidos por cada quien como verdad revelada, sin tener en cuenta las limitaciones que – en este sentido – su patrón neuronal rígidamente predetermina.

En lo que hace a la interacción humana, el enfoque novedoso de la Teoría de la Mente en todos sus niveles de complejidad (como, por

ejemplo, el reconocimiento facial de emociones, la utilización social del lenguaje, el comportamiento social y la empatía), halla su correlato en la neurociencia, tanto en las denominadas "neuronas espejo" como en la "neurobiología del nosotros", elementos ambos que remiten a ejercer acciones concretas para mejorar los estilos comunicacionales que se desarrollan entre las empresas con sus colaboradores, y entre los mismos colaboradores. Atiende, además, a temas de cultura organizacional que, como prueban estos descubrimientos, afectan la conducta actual de las personas en función de experiencias pasadas subconscientes.

El modelo de dominancia cerebral de Herrmann, y el modelo de estilos emocionales de Davidson son, por su parte, dos herramientas prácticas que, basadas en las bases biológicas y el conocimiento que la neurociencia proveyó, rápidamente pueden ser utilizadas en la dirección de personas tanto para seleccionar trabajadores como para formar equipos de trabajo, ya que ambos aportan desde su óptica el screening de pensamiento, organización, aprendizaje, intuición social y aún capacidad de resiliencia de las personas testeadas.

**El mundo de los negocios comenzó a dejar de lado el paradigma del "decisor racional" para dar lugar al decisor "racio-emocional"**

En resumen, éstas son sólo algunas de las aplicaciones que los modernos descubrimientos de la neurociencia ofrecen a los directivos de recursos humanos. Será cuestión, entonces, de indagar más en esta apasionante disciplina con el objetivo de seguir generando herramientas prácticas para que las organizaciones optimicen el rendimiento y la productividad de los trabajadores, su bienestar, desarrollo, felicidad y crecimiento personal y profesional, todos objetivos ineludibles a la hora de pensar en el gerenciamiento del capital humano.





## ACTIVIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL

Desde el Departamento de Desarrollo Profesional (DDP) ponemos a disposición de nuestros alumnos y graduados diferentes herramientas y actividades para contribuir con su desarrollo, empleabilidad y *networking*.

Para los alumnos de grado organizamos presentaciones institucionales, talleres de armado del CV, *workshops* de orientación profesional y presentaciones de casos en cátedras, entre otras.

Para los alumnos y graduados de maestrías diseñamos un ciclo de desayunos de *networking*, coordinados por destacados profesionales de recursos humanos, y una "Ronda de Entrevistas" en la que participan importantes consultoras de recursos humanos del país. Esta experiencia está destinada a todos aquellos que estén buscando un cambio de trabajo, o se hallen en proceso de búsqueda, permitiéndoles tener un entrenamiento en entrevista laboral, a la vez de recibir un feedback profesional sobre su desempeño en la misma.

Además de la **bolsa de empleos online**, que posee actualización diaria y publicó más de 1830 búsquedas durante 2015, ponemos a disposición de nuestros alumnos y graduados el **Libro de los CV UCEMA**, fuente de consulta para organizaciones y consultoras que buscan profesionales calificados. Manteniendo actualizado tu CV en nuestra base podrás aumentar tu empleabilidad y *networking* y te darás a conocer a las empresas interesadas en alumnos y graduados de la Universidad.

Los invitamos a ser participantes activos, aprovechando las herramientas y oportunidades que ofrecemos.

» **Enterate de todas nuestras actividades en:** [ucema.edu.ar/ddp](http://ucema.edu.ar/ddp)

### » DÍA DE LA EMPRESA

El jueves 23 de junio realizaremos la 17° edición del **Día de la Empresa de la Universidad del CEMA**.

Este evento te permitirá tomar contacto en forma directa con personal de recursos humanos de empresas y consultoras prestigiosas. Tendrás la posibilidad de acercarte a tu CV y conocer las ofertas laborales existentes. La actividad está destinada a todos los alumnos y graduados de carreras de grado y posgrado de la Universidad.

**Podrás inscribirte y chequear las organizaciones participantes en:** [ucema.edu.ar/dia-de-la-empresa](http://ucema.edu.ar/dia-de-la-empresa)

### » PROGRAMA DE INTERCAMBIO POR EXTENSIÓN MAF-MEI-MADE FULL-TIME

Desde el mes de mayo se encontrará abierta la convocatoria para el Programa de Intercambio por Extensión para los alumnos de las Maestrías en Finanzas, Estudios Internacionales y Dirección de Empresas (*full-time*) que se encuentren cursando su segundo año y quieran realizar una experiencia internacional durante el período enero – abril 2017.

**Inicio de postulaciones: 2 de mayo**  
**Cierre de inscripción: 1° de agosto.**  
**Más info en [ucema.edu.ar/ddp-internacional](http://ucema.edu.ar/ddp-internacional)**



### ALUMNOS DE INTERCAMBIO PRIMER SEMESTRE 2016

Desde el Departamento de Desarrollo Profesional, y en nombre de toda la Comunidad UCEMA, queremos dar la bienvenida a los alumnos de intercambio que se suman a las clases del primer semestre 2016 en nuestra institución.

Recibimos a dieciocho alumnos provenientes de ESC Rennes (Francia), ESSEC (Francia), San Diego State University (EE.UU.), University of Technology of Sydney (Australia), EBS Germany (Alemania), ITESM (México) y Regent's University London (Reino Unido). Desde marzo, comparten cursadas con los estudiantes locales y fortalecen su desarrollo personal y profesional con esta experiencia internacional. Deseamos que disfruten su estadía en Argentina y trabajaremos diariamente para que este proyecto represente un gran aporte en sus carreras.

» **Contacto:** [ddpinfo@ucema.edu.ar](mailto:ddpinfo@ucema.edu.ar)







**eada**<sup>®</sup>  
business school  
barcelona



**UCEMA**

» **DOBLE TITULACIÓN: MÁSTER INTERNACIONAL EN LIDERAZGO, EADA (ESPAÑA)**

**Exclusivo para graduados del MBA de la UCEMA.**

La Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) ofrece a los graduados del MBA UCEMA la oportunidad de completar la Maestría Internacional en Liderazgo, programa que se orienta a desarrollar las principales habilidades de líder dentro de un contexto organizativo internacional.

EADA reconoce a los graduados MBA UCEMA las materias cursadas que son necesarias para completar su programa. Los participantes deberán realizar dos semanas intensivas en el Leadership Development Center EADA ubicado en Collbató, Barcelona. Esta experiencia garantiza la dedicación exclusiva de los ejecutivos participantes y la vinculación con el resto del grupo, proveniente de diferentes escuelas de negocios de Latinoamérica, lo que fomenta el aprendizaje cruzado y el *networking*.

**PRIMEROS GRADUADOS UCEMA DEL MÁSTER INTERNACIONAL EN LIDERAZGO DE EADA**

El lunes 28 de marzo se realizó en la UCEMA la Ceremonia de graduación de los dos primeros egresados.

**Conozcamos más de su experiencia**



**Estela Laura Razzano (MBA 2001)**

Quiero agradecer la oportunidad que me dio la UCEMA de hacer esta Maestría. La tenía pendiente pero no proyectada en el corto plazo. Cuando recibí el mail me dije “esto lo tengo que hacer sí o sí”. Era fin de semana y ni esperé al lunes para contestar. Fue una gran oportunidad.

En comparación con otras universidades, creo que estamos muy bien preparados por la UCEMA. Las herramientas que nos dieron son muy buenas. En estos 15 días muy intensos nos enfocamos específicamente en liderazgo y aspectos actitudinales, que a lo mejor durante el MBA los fuimos viendo más disseminados. Fue buena también la mirada de algunos profesores que combinaban los aspectos actitudinales de una persona con su formación, que también le agrega otro enfoque. Yo trabajo en finanzas y la verdad que esta visión está totalmente alejada. Por eso, está bueno que te saquen de la rutina para ir a un enfoque *soft*. Es un esfuerzo muy importante, se trabaja todo el día, pero vale la pena hacerlo. Está bueno compartir miradas y experiencias con gente de otros países, era algo que yo tenía pendiente.



**Fernando Martín Franceschi (MBA 2013)**

Siento que este Máster me incorporó un montón de herramientas, que en algunos casos las tenía pero no con la profundidad con la que las vimos. Vengo de finanzas, de estudiar mucha parte *hard* en cuanto a conocimiento. Y aquí me volqué más a lo *soft*, como con algunas materias del MBA. Yo manejo un equipo grande de gente que no es ajeno, al igual que cualquier otro grupo, a todo trato interpersonal, donde la calidez humana, el trabajo en equipo y la sinergia deben permitir pasarla bien en torno al objetivo común por cumplir.

Hoy estoy viendo los frutos de la implementación de tales herramientas. En ese sentido, me enorgullecen mucho dos aspectos: el hecho de que me sirvió realmente la Maestría, y que también es aplicable acá. Tal vez es cuestión de saberla bajar al equipo que uno lidera. El otro factor central es el fortalecimiento del *feeling* con la gente, para que cooperen en la incorporación de estas herramientas.



Egresados con la Dr. María Alegre, Directora del MBA UCEMA y el Lic. Facundo Grosso Fuglini, Coordinador de Programas Internacionales de la UCEMA.

[ GRADO ]



[ 20 años  
de Licenciaturas UCeMA ]

*Desde hace 38 años la comunidad académica de la UCeMA trabaja en la formación de líderes de alcance internacional, en el marco de una educación humanística y liberal. Más de 7000 graduados líderes nos representan en los cinco continentes. Hoy queremos destacar este merecido festejo: los 20 años de carreras de grado de la Universidad. Nada mejor que celebrarlo con experiencias de quienes han pasado por estas aulas.*



### **Alejo Czerwonko**

Licenciado en Economía (2007). Actualmente *Director of Emerging Markets Investment Strategy at the Chief Investment Office of UBS Wealth Management.*

La UCeMA es más que una universidad, se siente como una comunidad. Un lugar en el que además de recibir formación de primer nivel, se pueden hacer buenos amigos y sentirse como en casa. El apoyo de la UCeMA me permitió tener éxito en el proceso de aplicación a un Ph.D. en Economía en universidades top ten de Estados Unidos. Termine mi doctorado en Columbia en la ciudad de Nueva York y desde entonces me desempeño como estratega de mercados emergentes en el *Chief Investment Office de UBS Wealth Management*, en la misma ciudad. Ayudo a definir la estrategia del banco en materia de acciones, bonos y monedas de Latinoamérica, el este europeo y medio oriente, y Asia. Contribuyo frecuentemente a columnas de Bloomberg, Reuters, Financial Times, Wall Street Journal, entre otras publicaciones. El entrenamiento en macroeconomía aplicada que recibí en la carrera de grado sigue siendo de utilidad al día de hoy.



### **María Florencia Linares**

Licenciada en Dirección de Empresas (2012) y Licenciada en Marketing (2013). Actualmente Asesora de Coordinación Interministerial de la Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación Argentina

"Cuando estaba pensando hacer la doble titulación con Marketing, definiendo si me quedaba en Capital o volvía a Comodoro Rivadavia (mi ciudad) y tratando de vislumbrar 'hacia dónde ir' en términos profesionales, encontré lo que para mí es lo mejor de la UCeMA: profesores que hicieron de 'thought partners', personas con gran trayectoria y excelente formación a las que me pude acercar para pensar juntos qué del menú era lo que más me gustaba. Encontrarlos como mentores fue sumamente importante para mí. Tener ese tiempo con ellos, poder contarles mis dudas y obtener sus puntos de vista, y que me ayuden a estructurar mis decisiones fue invaluable. Y así llegué a hacer la doble titulación (¡altamente recomendada!), me quedé en Capital y entré a trabajar a McKinsey & Company Argentina.

Entender lo importante que es para uno obtener perspectivas frescas, y construir relaciones con sus mentores, definitivamente me marcó como persona y luego como profesional. Hoy, gracias a mi trabajo, tengo la oportunidad de ver a CEOs y C-level, como también a líderes de ONGs en crecimiento, con el mismo asombro que tuve yo cuando encontré formas distintas de plantear mis problemas y resolverlos. ¡Gracias!



### **Federico Pelayo**

Licenciado en Economía (2009), Master in Public Policies, Universidad de Chicago (2013).

Ingresé a la UCeMA en 2006. Pude cursar mi licenciatura en Economía gracias a una beca otorgada por la universidad. Durante los cuatro años en los que frecuenté las aulas, tuve la oportunidad de desarrollar e incorporar conocimientos económicos y habilidades que me han sido de gran utilidad en mis experiencias laborales y académicas posteriores, en la Universidad de Chicago y en la actualidad en la Universidad Pompeu Fabra. Recuerdo a la UCeMA con gran cariño, ya que he conocido profesores y compañeros muy valiosos que han hecho que la carrera valga la pena. Envío a la institución un afectuoso saludo por sus 20 años de dictado de carreras de grado.





### **Christopher Grimmer**

Licenciado en Marketing (2013) y Licenciado en Dirección de Empresas (2014). Actualmente Associate Account Strategist en Google.

A lo largo de mi carrera dediqué gran parte del tiempo a fortalecer un emprendimiento familiar llamado "The Brownie Company". La Universidad me sirvió como un lugar de pruebas, utilizando mi proyecto en cada trabajo práctico, recibiendo constantemente ideas y consejos por parte de amigos y profesores, para poder desarrollar el producto. Me gusta pensar que fue como una pequeña consultora.

Hace un poco menos de un año decidí tomar un rumbo laboral completamente distinto y comencé a trabajar en Google. Es difícil poder escribir las cosas en las cuales la UCEMA me ayudó porque creo que se compone de muchos pequeños factores que uno puede ignorar en el día a día, pero en los que la universidad ha tenido mucho que ver: desde formas de analizar problemas, hacer investigaciones, hasta desarrollar estrategias y estar pendiente de detalles y consecuencias.

Aunque terminé de cursar hace casi dos años, sé que en cualquier momento puedo volver a contactar a un profesor para conversar sobre un proyecto, trabajo o idea, y eso es gracias a las relaciones que se crean en este lugar. El clima y la dinámica que se generan en la mayoría de las clases es algo que no suele encontrarse en todos lados. Además del nivel académico de los profesores, su calidad humana hace a la UCEMA una universidad muy especial.

Me llevo muy buenos recuerdos, experiencias y aprendizajes, y estoy muy agradecido por todo lo que me ha brindado y me seguirá brindando esta Universidad. ¡Felicidades a UCEMA en estos 20 años de licenciaturas!



### **Hernán Picatto**

Licenciado en Relaciones Internacionales (2013). Actualmente cursa el Master of Arts in International Relations, en la Universidad de California, San Diego.

"No tengo más que gratos recuerdos de mi paso por la UCEMA. Desde el inicio depositaron un voto de confianza en mí, becándome sin conocerme y sin preocuparse por el gasto. Durante mi estadía hice amigos de ambos lados del escritorio del profesor.

La UCEMA y su gente me impulsaron siempre a ir un paso más allá y se preocuparon de mi lado emocional. Me dieron una preparación de excelencia. Logré ser aceptado con beca en una de las universidades más prestigiosas de Estados Unidos para relaciones internacionales, que me permitió estar más que a la altura en todas las áreas, tanto en política como en economía o metodología".



### **Andreina Perlo Frizza**

Licenciada en Economía (2013). Actualmente Analista en ICBC.

La UCEMA es una institución muy práctica, que te brinda apoyo no sólo durante la carrera sino luego de la misma como ex alumna. El cuerpo de profesores full time es muy útil, tanto al momento de la cursada, como cuando uno busca trabajo y desea comenzar su carrera profesional.

No dejo de recalcar las amistades que realicé durante mi paso por la Universidad, y las personas que conocí. Disfruté mucho la etapa de la carrera de grado, y me dio muchas oportunidades para el desarrollo profesional que comenzó luego de la misma.



### **Tamara N. Hochman**

Licenciada en Marketing (2012). Actualmente cursando el Master of Arts (M.A.) in Research and Experimental Psychology, en la Universidad de Nueva York (NYU).

"Finalicé mis estudios en la UCEMA en diciembre del 2012. Fui una de las egresadas de la primera camada de la Licenciatura en Marketing. La gran ventaja de la licenciatura en la UCEMA es que los graduados contamos con conocimiento general en el área de negocios y también en economía. Los profesores me inspiraron a encontrar mi verdadera pasión: el estudio del comportamiento del consumidor y la investigación de mercado. Hoy día vivo en Nueva York y estoy por terminar mi Máster en Psicología Social y del Consumidor en *New York University*.

Nada de esto habría sido posible sin la ayuda de la UCEMA. Los profe de marketing me entrenaron muy bien. Gracias a la amplia variedad de textos y papers, tanto en inglés como en español, que leí a lo largo de la licenciatura, en conjunto con las discusiones en clase, hoy estoy preparada para enfrentar los desafíos que el Máster me presenta. Estoy orgullosa de pertenecer a la comunidad UCEMA y sé que, aunque no viva en Argentina, cuento con un apoyo incondicional. No tengo más que palabras de agradecimiento a todos aquellos que me escucharon y aconsejaron a lo largo de la carrera. Porque en la UCEMA no sólo aprendí cuestiones académicas, sino que también crecí y me convertí en una mujer resiliente, que no le teme a los desafíos y tiene pasión por aprender".

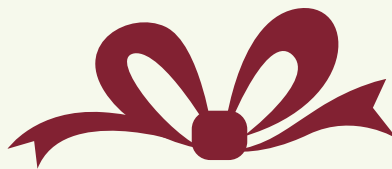


### **Antonio Gabriel**

Licenciado en Economía (2012).

Recuerdo gratamente mi paso por la UCEMA, donde conocí gente valiosa, incluyendo amigos y también profesores con los cuales sigo manteniendo una muy buena relación.

La formación que recibí en la Universidad, sumado a mi destacado desempeño y al apoyo de varios profesores -algunos para los cuales fui profesor ayudante- fueron los motivos por los que hoy me encuentro realizando estudios de Doctorado en Economía en la Universidad de Chicago.



*En 1996 se iniciaron las Licenciaturas en Economía y Dirección de Empresas de la Universidad. Hoy la UCEMA cuenta con siete programas académicos adicionales: abogacía, recursos humanos, marketing, contador público, ciencias políticas, relaciones internacionales, e ingeniería en informática. El espíritu de formación es el mismo: creer en la educación como medio clave para cambiar las realidades presentes y futuras.*





# LAS ESTRATEGIAS DE **MARKETING** SE NUTREN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Por la Dra. Gabriela Sirkis, Secretaria Académica del Departamento de Marketing de la UCEMA.

**T**oda empresa busca permanentemente optimizar sus recursos, hallar nuevas áreas de negocios y realizar la mejor estrategia para alcanzar la máxima cantidad de clientes. ¿Cómo la tecnología nos puede ayudar a optimizar este proceso? ¿Es accesible a todos los tamaños de empresas? ¿Se aplica a todos los sectores?

Hace varias décadas que ha comenzado la informatización de las organizaciones. Históricamente las compañías facturaban manualmente, hacían sus stocks contando bultos y otras tareas que actualmente, independientemente de su tamaño, realizan con un sistema de gestión. Los sistemas de gestión a veces son acompañados por un CRM (Customer Relationship Management) que registra todos los contactos con los clientes.

Con estas herramientas, la gestión administrativa se ha mejorado sustancialmente eficientizando los procesos y asegurando la calidad de los registros. La cuestión es cómo aprovechar todo ese caudal de datos que la empresa incorpora diariamente para conocer más al cliente y así desarrollar una mejor estrategia de marketing.

Existen herramientas estadísticas que permiten obtener información del negocio con una gran virtud: para utilizarlas no es necesario pagar por los registros ya que los datos se generan automáticamente y, además, siempre se encuentran actualizados. También se pueden cruzar estos datos con información secundaria obtenida de otras fuentes (censos, información provista por cámaras del sector, etc.) y así mejorar aún más la calidad de la información.

El estudio sistemático del comportamiento de los clientes nos permite seleccionar a aquellos que tengan mayor probabilidad de responder positivamente a una acción comercial. ¿Cómo se realiza? Las empresas registran todas las actividades que efectúa un cliente con la compañía: frecuencia de compra, montos, formato elegido de entrega, cantidad de rechazos, conducta de pago, entre otros. Una empresa de telefonía móvil, por ejemplo, tiene registradas las

fechas de cambio de los equipos, si el aparato es de gama baja, media o alta, los minutos de llamadas telefónicas, las localidades a las que llama, horas de conexión a internet, etc. Con todos esos datos las empresas pueden segmentar a sus clientes para ofrecerles una propuesta de valor diferenciada de otro conjunto de clientes que utilizan el servicio telefónico con otros parámetros. Estas experiencias ya son moneda corriente en los sectores bancarios, quienes fueron pioneros en la implementación.

---

## **El estudio sistemático del comportamiento de los clientes nos permite seleccionar a aquellos que tengan mayor probabilidad de responder positivamente a una acción comercial.**

---

La pregunta que surge es por qué el potencial de estas técnicas no se difundió entre las compañías con la velocidad y la fuerza de otras implementaciones tecnológicas. La explicación que surge se centra en que la acumulación de datos en sí no da ningún beneficio económico a la empresa. El aprovechamiento de estos datos nace del análisis profesional a partir de técnicas estadísticas y, principalmente, de la interpretación para transformarlos en conocimiento específico que ayude a resolver la problemática de la compañía. Los profesionales de la investigación de mercado son quienes están más capacitados para bucear en los datos fríos surgidos de la compañía y transformarlos en información sensible.

La oportunidad está y es aplicable a todos los tamaños de empresas y de todos los sectores. Sólo es cuestión de animarse a invertir en la interpretación de los datos y, así, aprovechar las herramientas de marketing del siglo XXI.

# [ CULTURA ]

## PROGRAMA CULTURAL

el **cine**  
imperdible

**FRANCIA: EL ESPEJO DEL MEJOR CINE**

Se presenta con la colaboración del Institut Français d'Argentine.

**MAYO**  
19 h.

Lunes  
**02/05**  
COMEDIA  
**COMO LOS DEMÁS**  
De Vicent Garenq.  
Francia, 2008, 93 min.

Lunes  
**16/05**  
DRAMA  
**UNA EJECUCIÓN ORDINARIA**  
De Marc Dugain.  
Francia, 2010, 105 min.



Lunes  
**09/05**  
DOCUMENTAL  
**LA ESPINA EN EL CORAZÓN**  
De Michel Gondry.  
Francia, 2009, 86 min.

Lunes  
**23/05**  
COMEDIA  
DRAMÁTICA  
**LOS BIEN AMADOS**  
De Christophe Honoré.  
Francia, 2011, 135 min.

Lunes  
**30/05**  
ANIMACIÓN  
**EL LIENZO**  
Jean-Francois Laguionie.  
Francia, 2011, 76 min.

**Miércoles**  
**18 de mayo**  
**19.30 h.**

toda la  
**música**  
para todos

### GUILLO ESPEL CUARTETO

El grupo presenta parte de su nuevo CD-DVD, que registra los dos conciertos realizados en el Teatro Colón (inicial en 2015 y apertura del ciclo de intérpretes argentinos el 20 de marzo de 2016).

Música Folklórica Argentina, incluyendo obras propias y de Gustavo Leguizamón, Hermanos Díaz y Ariel Ramírez, entre otros.

**Alejandro Guerschberg** (Bandoneón), **Oscar Albrieu Roca** (Vibráfono), **Alfredo Zuccarelli** (Cello), **Guillo Espel** (Guitarra).  
Invitada: **Agus Voltta** (voz).



## [ arte ]

# 3 LENGUAJES PLÁSTICOS

Jorge De Lorenzo - Marcelo Maira - Carlos Tessarolo

**De Lorenzo** propone, desde la abstracción cuasi geométrica, sugerida, una imagen cromática elaborada con volumen, de sólida presencia, muy personal.

**Maira** nos presenta, en el dibujo, grafismos en contraste pleno. En la pintura, referencias signícas, matéricas, con acentos de color, en una despojada estructura compositiva.

**Tessarolo** transita en su obra, en la gestualidad expresiva, de sugerencias neofigurativas, con una imagen de concepción madura, definida pictóricamente, que lo caracteriza.

*Escorihuela Gascón*



*El lenguaje de la visión no puede ser traducido. Esta muestra se completa con la participación del contemplador sensible, donde se produce la trilogía axiomática, Autor-Obra-Espectador, para concretar el trabajo artístico.*

» **Hasta el 27 de mayo en el Espacio de Arte UCEMA de 14 a 19 h. con entrada libre y gratuita en Reconquista 775, 2° subsuelo.**

El Ciclo de Arte UCEMA es apoyado por la bodega Escorihuela Gascón.

## Una alternativa a los "trapitos"



**E**l último y lamentable incidente de "trapitos" genera múltiples propuestas de solución. Algunas pasan por legislación que prevea castigos para este tipo de proceder, otras por "regular" la actividad, y aún otras por intensificar el control de la policía en los lugares donde ocurren con más frecuencia los incidentes. El debate, por momentos áspero y contundente, que se observa por televisión no permite un análisis cuidadoso del problema de fondo. Por ejemplo, si se "regula" la actividad, ¿qué características tendrá esta regulación? ¿Qué recursos serán necesarios para que se cumpla?

Buscar solución al "problema de los trapitos" requiere prestar atención al conflicto económico subyacente. Una pregunta relevante es la siguiente: ¿en qué se diferencia una playa de estacionamiento privada del estacionamiento de "acceso libre" de las calles de la ciudad? Continuando con lo anterior, ¿por qué no existe "problema de trapitos" cuando uno deja el auto en una playa privada, pero sí existe un serio problema al dejarlo en ciertas zonas de la ciudad? La respuesta a las preguntas anteriores parecerán obvias; sin embargo, van al fondo del problema planteado: en última instancia, el conflicto (en algunos casos violento) que se observa resulta del "acceso libre" por parte de dueños de vehículos y de aquellos que se adjudican la potestad de controlar. Incentivos distorsionados generan el comportamiento que se observa. El problema de los lugares públicos para estacionar no es más que una variante de la llamada "tragedia de la propiedad común" ("tragedy of the commons"), tema ampliamente tratado en la literatura económica.

La tragedia anterior se genera por el acceso irrestricto que caracteriza a ciertos recursos. Acceso irrestricto deriva en ausencia de reglas de uso y, en última instancia, en sobreexplotación y conflicto. Al usar el recurso, una persona no toma en cuenta el impacto que

su uso tiene sobre otros usuarios. Lo anterior no ocurre cuando el recurso es controlado por alguien que internaliza los costos y beneficios asociados al uso; en este caso, es en el mejor interés de quien controla diseñar reglas que optimicen el uso del recurso, ya que es él quien captura los beneficios de estas reglas.

La ciudad tiene miles de "playas de estacionamiento" sobre las que no se ha definido derecho de propiedad alguno. Resulta lógico que existan serios conflictos entre quienes quieren usar estas "playas". A modo de comparación, imaginemos la existencia en la ciudad de departamentos sin títulos de propiedad cuyo usufructo es asignado a quien llega primero o quien tiene más fuerza física. Este ejemplo, aún absurdo, es en muchos aspectos similar al de los espacios de estacionamiento en la ciudad.

Resolver el "problema de los trapitos" requiere licitar derechos de control sobre espacios de estacionamiento en calles. Los potenciales interesados en gestionar estas "playas" (cosa que en última instancia los estacionamientos en calles son) ofertan un precio por hacerse cargo de sectores de la ciudad. Los sectores se asignan al mejor postor que cumpla con requisitos adicionales considerados necesarios. El franquiciado cobra una tarifa a los autos que estacionan en su sector. Elige quiénes harán el control y cómo les pagará.

Las ventajas del sistema anterior son evidentes. La ciudad obtiene recursos por el uso del espacio público. Los espacios disponibles se asignan por precio, un mecanismo objetivo e impersonal. Los "trapitos" desaparecen, pues son expulsados por los propios "dueños" (temporarios) de los espacios licitados. El "exceso de demanda" se reduce, ya que se hace más caro estacionar. Aumenta el uso de taxis y colectivos y se reduce el de vehículos particulares. Algunas parejas hasta eligen caminar unas cuadras para ir a cenar a Palermo Hollywood.

Por **Marcos Gallacher**, Profesor de Teoría de las Organizaciones, UCEMA.

Esta columna fue publicada en el diario La Nación el 12 de febrero de 2016.

## Sistema previsional: es hora de dejar los parches atrás



**T**erminó un ciclo de gobierno que ubicó al sistema previsional como uno de los puntos centrales de la agenda pública. Basta recordar la implementación de dos moratorias (en 2005 y 2014) para incrementar la cobertura previsional, la eliminación de las AFJP y la vuelta al sistema público de reparto en 2008, como así también los 28 aumentos en las jubilaciones desde 2003 a 2015: 14 aumentos discrecionales y 14 incrementos automáticos a partir de la aplicación de la ley de movilidad jubilatoria en marzo de 2009.

Comienza un nuevo ciclo político en Argentina y los adultos mayores una vez más parecen ocupar un lugar prioritario en la agenda del nuevo gobierno. Entre las propuestas del presidente Mauricio Macri se encuentra la creación de un ingreso universal a los mayores de 65 años y se destaca que quienes aportaron más y durante más tiempo tendrán una jubilación acorde a su esfuerzo.

Es claro que estas propuestas buscan, por un lado, garantizar un mínimo de ingresos a todos los adultos mayores del país y, por otro lado, que el haber jubilatorio se relacione con el esfuerzo realizado por los trabajadores durante su vida laboral. Sin embargo, si nos detenemos en las medidas implementadas en la era K, también las moratorias buscaron universalizar la cobertura previsional. Asimismo, el hecho que el anterior gobierno haya continuado con la estructura de la fórmula de cálculo del haber jubilatorio (establecido en la ley N° 24.241 de 1993), donde la jubilación se calcula como la suma de un valor fijo igual para todos y una parte tiene relación directa con el tiempo y monto de aportes al sistema previsional, mantiene el

principio que quienes más aportaron cuando jóvenes más cobran cuando adultos mayores.

Entonces, qué pasó para que, a pesar de las medidas adoptadas en el ciclo K, los problemas que tiene el sistema no hayan cambiado demasiado. Lo que sucedió es que no pasó nada de fondo que pueda atacar el problema de la cobertura previsional y del monto de los haberes jubilatorios. La primera moratoria incluyó a más de 2 millones de jubilados al sistema, pero fue sólo eso, una medida de shock que, al perder efecto, obligó al gobierno a abrir una nueva moratoria. La movilidad previsional le quitó discrecionalidad a los aumentos jubilatorios. Sin embargo, es claro que la fórmula de cálculo de la jubilación, que mantiene la estructura que combina un componente solidario y un componente netamente ligado a la historia laboral del trabajador, tiene que ser revisada a la luz del sistema actual de manera que la jubilación guarde una relación razonable con los salarios de los trabajadores.

Como reflexión, pienso ahora en el pantalón del jardín de mi hijo. Cada día lo trae con un agujero nuevo en las rodillas. Le voy poniendo parches pero sé que ya no tengo más lugar libre para un parche nuevo. Saliendo de esta confianza doméstica, el sistema previsional tampoco tiene lugar para más parches. Es ardua la tarea que tiene por delante el nuevo gobierno en materia previsional, el diagnóstico es acertado, el desafío ahora es aplicar las herramientas adecuadas que incluyan una revisión profunda del sistema y que lo transitorio pase a ser más permanente. Es hora de dejar los parches atrás.

Por **Vanesa D'Elia** (Dra. en Economía, Profesora de Economía, UCEMA).

La presente nota ha sido elaborada en base a la columna publicada en Infobae el pasado 21 de febrero de 2016



## El ministro de Hacienda tiene incentivos a no cumplir con la meta de inflación anunciada



**E**l anuncio del 13 de enero pasado realizado por el ministro de Hacienda Alfonso Prat Gay fue un golpe duro a quienes creíamos que la racionalidad iba a ser el paradigma del nuevo gobierno.

Más allá de la discusión, sin demasiado sentido, entre gradualismo y shock, dejada de lado en gran parte por la literatura sobre planes de estabilización de los últimos años, queda claro que gradualismo o shock sin medidas fiscales y monetarias consistentes, con un sendero de inflación declinante, son en realidad un recipiente vacío de contenido.

Hasta el momento, es decir, a cuatro meses del cambio de gobierno y desaprovechando la euforia inicial por el triunfo, el Gobierno no ha presentado un plan consistente que permita vislumbrar un sendero de inflación declinante.

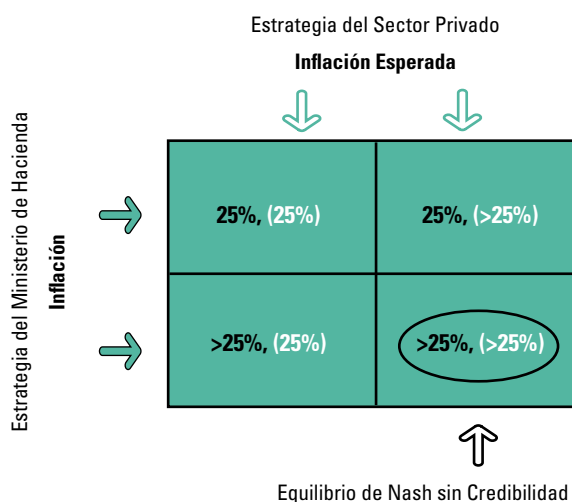
La falta de visión de equilibrio general ha llevado al Gobierno, seguramente con buenas intenciones, a eliminar las retenciones reduciendo las de la soja, a proponer una suba discutible del mínimo no imponible del impuesto a las ganancias y a la liberación del cepo cambiario sin considerar que este desfinanciamiento del Estado debería haber tenido como contrapartida una sensible reducción en el gasto.

Dentro de este contexto, la credibilidad de la meta de inflación del 25% para 2016 se comienza a desdibujar, generando incertidumbre entre los agentes económicos que no ven consistencia en las acciones aisladas de un Gobierno que todavía no ha tomado un rumbo claro en materia fiscal y monetaria. La consecuencia de mediano plazo de esto es la parálisis en los proyectos de inversión y la expectativa de que la meta no podrá ser cumplida, por lo que la inflación esperada sube. A esto debemos sumarle que desde diciembre a la fecha los precios han crecido en términos acumulados alrededor de un 11%, lo que significa que ya hemos alcanzado el 44% de la meta de máxima, proyectada por el Gobierno para un año.

Dado que los agentes son racionales (individuos, comerciantes, sindicalistas, empresarios y todos en general), la inflación que se deduce de este escenario de inconsistencias por parte del Gobierno nos lleva a que el sector privado descuenta que la tasa de inflación para 2016 se ubicará por encima de la meta, de no mediar cambios sustanciales y rápidos en materia fiscal.

Con este escenario probable, utilizando teoría de los juegos, es posible inferir que existirían incentivos para que el Gobierno no haga demasiados esfuerzos en cumplir la meta<sup>1</sup>. Veamos el ejercicio.

Por **Mariano Fernández**, profesor de Economía e Investigador del Centro de Economía Aplicada, UCEMA.



Consideraré a la curva de oferta propuesta por R. Lucas<sup>2</sup>, quien sostenía que cuando la inflación esperada supera a la inflación efectiva se atraviesa por un período recesivo y, por el contrario, cuando la inflación efectiva supera a la expectativa de inflación la economía crece transitoriamente por encima del equilibrio, generando una espiral inflacionaria en el futuro, bajando el salario real.

Dado este marco de análisis, el ministro de Hacienda se enfrenta a dos posibles cursos de acción o estrategias:

a) Sostener la meta de inflación al 25% anual, asumiendo que el sector privado le cree y acepta dicha meta (escenario de baja probabilidad) o asumiendo que el sector privado descuenta que el Gobierno no podrá cumplir la meta y, finalmente, la inflación será >25%, provocando una profunda recesión en la economía.

b) Abandonar la meta de inflación y convalidar un incremento >25% de cambio en los precios, asumiendo que el sector privado creía en el cumplimiento de la meta del 25%, reduciendo sustancialmente los salarios reales y generan-

1) Macroeconomic Policy, Credibility and Politics, Persson and Tabellini, Harwood Academic Publishers 1996, Part I

Political Economics, Perssons and Tabellini, Zeuthen Lecture Book Series, 2000 MIT

2) "Some International Evidence in Output Inflation Tradeoffs", The American Economic Review, June 1973

do conflictos sociales o asumiendo que el sector privado espera una inflación >25% para 2016, dejando a la economía en un equilibrio con alta inflación.

Las estrategias para el sector privado también son dos.

c) Creer la meta de inflación al 25% planteada por el Gobierno (sin un plan consistente), asumiendo que el Gobierno realiza las acciones necesarias para lograrla, o creer en la meta siendo engañado por el Gobierno que finalmente convalida una inflación >25%. Bajo este último escenario, el ingreso real caería estrepitosamente a partir del segundo semestre.

d) No confiar en el anuncio del Gobierno (dada la falta de consistencia de la política monetaria y fiscal), estableciendo un piso alto en las negociaciones salariales pero ocurriendo finalmente que Prat Gay toma las riendas de la economía y logra cumplir la meta. De tomar el control de la inflación durante el segundo semestre, habiendo convalidado paritarias por encima de la meta, el ministro estaría generando una recesión en la economía que será más profunda cuanto mayor sea la diferencia con la misma. Por otro lado, si el sector privado no cree en la meta de inflación y finalmente el Ministerio de

Hacienda termina convalidando una inflación >25%, nuevamente alcanzaremos un equilibrio de corto plazo, con una inflación >25% y sin costos en materia de empleo y producto, pero con una tasa de inflación más alta.

Dadas estas posibles combinaciones estratégicas, queda claro para un Gobierno, que le teme a la recesión y a sus costos políticos, que la estrategia dominante consiste en boicotear la meta anunciada a mediados de enero de 2016.

El no cumplimiento de la meta de inflación al 25% y la convalidación de una inflación superior resultan en un equilibrio de Nash, dadas las acciones del actual Gobierno.

La candente negociación salarial con los docentes es una prueba de este equilibrio, donde el desdoblamiento de las paritarias muestra la falta de confianza del sector privado en los anuncios del Ministerio de Hacienda.

En resumen, la falta de una fuerte decisión política para sostener un programa monetario y fiscal que genere credibilidad es la clave que determinará que el sendero de inflación de 2016 sea superior al sendero de años anteriores.

Sin un plan integral y coraje político, la inflación continuará subiendo en Argentina.



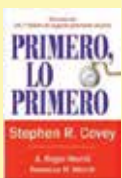
## NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS 1º TRIMESTRE 2016



### Running Lean : iterate from plan A to a plan that works

Ash Maurya. Estados Unidos: O'Reilly, 2012

*Running Lean* es una guía eficaz y útil para emprendedores, directivos, propietarios de pequeños negocios, desarrolladores y programadores, así como para cualquier persona que esté interesada en poner en marcha un negocio. Gracias a un método disciplinado y riguroso, este libro enseñará a detectar problemas que merezca la pena solucionar, y a establecer la solución. También brindará herramientas para implicar a los clientes en todo el ciclo de desarrollo del producto; testear el producto mediante iteraciones cortas y rápidas; encontrar early adopters; poner a prueba los precios; decidir qué elementos deben incluirse en la versión 1.0; maximizar los esfuerzos con rapidez, aprendizaje y concentración; iterar hasta lograr el ajuste producto/mercado.



### Primer, lo primero

Stephen R. Covey ; A. Roger Merrill & Rebecca R. Merrill. Buenos Aires : Paidós, 2012.

"Primer, lo primero" es una guía revolucionaria para administrar el tiempo aprendiendo a equilibrar la propia vida. En lugar de centrarse en el tiempo y las cosas, destaca las relaciones y los resultados. Presenta un método centrado en principios que transforman la calidad de

todo lo que hacemos, al demostrarnos que ello implica la necesidad de vivir, amar, aprender y dejar un legado.



### Theories of international politics and zombies : revied edition

Daniel W. Drezner. New Jersey : Princeton University Press, 2014.

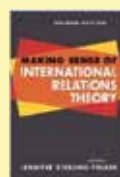
¿Qué pasaría con la política internacional si los muertos se levantaran de la tumba y empezaran a comerse a los vivos? Innovador libro de Daniel Drezner que responde la pregunta que los estudiosos de las relaciones internacionales han tenido demasiado miedo de preguntar. El autor analiza cómo se podrían aplicar las teorías conocidas de las relaciones internacionales para una guerra con los zombies.



### New Products Management - 11th ed. (international edition)

C. Merle Crawford; C. Anthony Di Benedetto. Estados Unidos: Mc-Graw Hill, 2015.

Escrito con un enfoque empresarial, la 11a. edición de "*New Products Management*" resulta de utilidad para el actual gerente de nuevos productos. A su vez, se incluye una perspectiva desde el marketing, que proporciona una visión balanceada en el texto. La revisión es considerada como un "nuevo producto": nuevos ejemplos, casos e investigaciones, junto con los tópicos más actuales del área.



### Making sense of international relations theory - 2nd. ed.

Jennifer Sterling-Folker (ed.). Estados Unidos : Lynne Rienner Publishers, 2013.

Tomando como punto común de referencia la invasión a Irak por los Estados Unidos y sus aliados en el año 2003, cada autor presenta un marco de referencia particular para realizar diversas interpretaciones sobre las relaciones internacionales. De esta manera, se le ofrece a los estudiantes ejemplos claros y tangibles sobre cómo la teoría es llevada a la práctica y, al mismo tiempo, destaca las diferencias entre las distintas teorías.

## El olvidado objetivo del Barón de Hirsch: educar a los judíos en Rusia, no su inmigración a la Argentina



**E**n 1891 el Barón de Hirsch fundó la Jewish Colonization Association (J.C.A.), a través de la cual habría de conducir la inmigración de miles de personas desde el Imperio Ruso hacia nuestro país y su establecimiento en colonias agrícolas. Dichos inmigrantes habrían de tener el derecho de acceder a la propiedad de la tierra, pero no en forma gratuita sino luego de haberla abonado, al igual que los gastos del viaje y la totalidad de los préstamos recibidos. Un claro ejemplo de filantropía no asistencialista.

Esta nota sostendrá la hipótesis que la misma creación de la J.C.A. fue una consecuencia directa de un frustrado proyecto educativo de Hirsch, el cual tenía por objetivo mejorar la calidad de vida de los judíos en el Imperio Ruso. De haber tenido éxito nunca hubiese creado la J.C.A. ni llevado a cabo el proyecto migratorio a nuestro país. Veamos los hechos.

La visión de Hirsch sobre la filantropía es señalada por las más diversas fuentes. Por ejemplo, al día siguiente de su fallecimiento el *Neues Wiener Tageblatt*, matutino de Viena, publicó la siguiente necrológica: "Su dedicación a la filantropía fue aún más importante por su objetivo que por la magnitud de sus donaciones: la rehabilitación económica de los beneficiados".

¿Cómo propone lograrlo? Hirsch sugiere sistemáticamente que la educación y el entrenamiento profesional son la única forma de romper el círculo vicioso de la pobreza. Por ejemplo, en 1873 Hirsch donó a la Alliance Israelite Universelle (A.I.U.) 1 millón de francos<sup>2</sup> a los fines de aliviar la situación de los judíos en Turquía, mediante el establecimiento en Constantinopla de escuelas primarias y de escuelas técnicas. Al realizarla señaló en una carta dirigida al Directorio de la A.I.U.: "Durante mis repetidas y extensas visitas a Turquía me he sentido dolorosamente impresionado por la miseria y la ignorancia en las cuales habitan las masas judías en dicho Imperio. El progreso los ha dejado a un lado, la pobreza se origina en la falta de educación, y solamente la educación y el entrenamiento de las nuevas generaciones podrán remediar esta desafortunada situación".

En realidad este fue tan sólo el comienzo de su colaboración con la A.I.U., posteriormente

habría de realizar numerosas contribuciones. Su ideal de rehabilitación económica se ve reflejado en el hecho que dichas donaciones no fueron realizadas con un fin general, sino para ser dedicadas explícitamente a educación.

Dedicaremos el resto de esta breve nota a ilustrar cómo la creación de la J.C.A., con el fin de conducir la inmigración organizada de miles de judíos rusos hacia la Argentina y su establecimiento en colonias agrícolas, fue en realidad un hecho fortuito producto del fracaso del proyecto educativo que intentó llevar a cabo Hirsch en el Imperio Ruso, como lo había hecho anteriormente en otros países de residencia.

**"La pobreza se origina en la falta de educación, y solamente la educación y el entrenamiento de las nuevas generaciones podrán remediar esta desafortunada situación".**

**Barón Maurice de Hirsch, 1873**

En 1888 el Zar intensificó las restricciones impuestas a los judíos, lo cual condujo a las autoridades provinciales a reducir aún más el territorio abierto a su asentamiento al redefinir a pequeñas villas y poblados como zonas rurales y, por ende, prohibidas para los judíos.

El confinamiento en el sobrepoblado Pale of Settlement (Zona de Residencia), la imposibilidad de adquirir tierras y realizar tareas agropecuarias, así como de acceder a la educación, sumado al fuerte crecimiento demográfico, deterioró considerablemente el nivel de vida, al incrementar la competencia entre los pequeños comerciantes y reducir sus ya minúsculos ingresos en virtud de la urbanización del Imperio Ruso durante la segunda mitad del siglo XIX. Dicha urbanización había creado una enorme demanda de bienes de consumo, desplazando el trabajo individual de los artesanos por la producción industrial, desarrollando redes ferroviarias que afectaron a muchos negociantes pueblerinos y prácticamente eliminó la función, típicamente judía, del carretero. El comercio en gran escala, alentado por la industrialización, pasó de largo al pequeño comerciante local, judío por lo general, en virtud de las restricciones

Por **Edgardo E. Zablotzky**, Vicerrector de la UCEMA.

La presente nota ha sido elaborada en base a mi presentación en las Segundas Jornadas Entrerrianas de Inmigración, Concordia, Entre Ríos, Agosto 2015 .<sup>1</sup>

1) La versión completa puede encontrarse en: "El Olvidado Objetivo del Barón de Hirsch: Educar a los Judíos en Rusia, no su Inmigración a la Argentina," Documento de Trabajo 561, UCEMA, Abril 2015. (<https://ideas.repec.org/p/cem/doctra/561.html>)

2) En 1890 cinco francos suizos equivalían a un dólar. Un dólar de 1890, actualizado en base al US Consumer Price Index, equivaldría a alrededor de 31 dólares de 2014.

impuestas al ejercicio de cualquier otra actividad.

Bajo este contexto, el Barón de Hirsch intentó mejorar las condiciones de vida en el Pale of Settlement, como ya lo había hecho en el Cercano Este y en el Imperio Austro-Húngaro. Con dicho fin propuso al gobierno del Zar crear un fondo dotado de 5 millones de francos con el objeto de fundar, y operar, escuelas técnicas y agrícolas en el Pale. Luego de una prolongada negociación con el gobierno del Zar, su iniciativa fue rechazada a no ser que el fondo fuese administrado por el mismo gobierno, condición por completo inaceptable para Hirsch, quien a partir de ese entonces consideró que la única alternativa viable consistía en la emigración organizada y el reasentamiento en otros países.

Pero, ¿por qué en la Argentina? El 14 de agosto de 1889 arribó a Buenos Aires el vapor Weser, el cual traía entre sus 1.200 pasajeros 820 judíos rusos, número equivalente a la mitad de la población judía de la Argentina.

Apenas desembarcados se enteraron que las tierras que habían adquirido no estaban disponibles, dado que en el transcurso del largo viaje el precio de la tierra había subido a más del doble. El rabino de la pequeña comunidad israelita de Buenos Aires, Henry Joseph, los contactó entonces con Pedro Palacios, poseedor de extensas tierras en la Provincia de Santa Fe, quien se ofreció a colonizarlos en tierras de su propiedad. La propuesta fue aceptada. A fines de agosto se firmaron los respectivos boletos de compra-venta y a los pocos días viajaron al lugar.

La primera impresión que recogieron fue desoladora, las familias fueron alojadas en vagones de carga estacionados al borde de la línea férrea en un galpón. Inútilmente los inmigrantes esperaron que se les trasladara a sus campos y que se les entregara animales y elementos de trabajo, como había sido el compromiso en el boleto de compra-venta.

### **El fracaso del proyecto educativo en el Imperio Ruso, el fraude sufrido por los viajeros del Weser y la intervención de Loewenthal, generaron las condiciones que motivaron a Hirsch a fundar la J.C.A.**

Esta situación de miseria llegó al conocimiento de las autoridades nacionales, quienes dieron orden al Comisario General de Inmigración para que averigüe las causas que habían producido la difícil situación de los inmigrantes. Surge aquí la figura de Wilhelm Loewenthal, médico rumano egresado de la Universidad de Berlín, quien había sido contratado en París por el gobierno argentino

para una misión científica. Previo a su viaje la A.I.U. le había solicitado que se ocupara de los inmigrantes del Weser.

De regreso a París, Loewenthal expuso por escrito al Gran Rabino Zadoc-Kahn un proyecto de colonización agrícola de familias judías en la Argentina, el cual habría de beneficiar en primer término a los colonos de Palacios.

El proyecto sugiere la constitución de una Sociedad Colonizadora y detalla la superficie a asignar por grupo familiar, cantidad de implementos, forma de capitalización, reintegros, etc. Propone que se entregue a cada familia una chacra de 50 a 100 hectáreas e indica que con 1 millón de francos sería factible colonizar anualmente a no menos de 100 familias, integradas por unas mil personas.

Loewenthal considera que lo ideal sería disponer de 50 millones de francos para poder colonizar en el corto plazo a 5 mil familias y no ignora que dos años atrás el Barón de Hirsch había intentado invertir precisamente esa cifra en la creación de escuelas técnicas y agrícolas en el Pale of Settlement; por ello piensa en él para financiarlo. Hirsch tomó conocimiento del proyecto por intermedio de la A.I.U. y en enero de 1890 dio su aprobación, emprendiendo una vasta empresa destinada a fundar grandes colonias en la Argentina y creando con dicho fin la J.C.A.

El círculo queda cerrado: el fracaso del proyecto educativo de Hirsch en el Imperio Ruso, el fraude sufrido por los viajeros del Weser y la intervención de Loewenthal, generaron las condiciones que motivaron a Hirsch a fundar la J.C.A. con el fin de llevar a cabo el proyecto inmigratorio hacia nuestro país.

Este hecho es de central importancia para valorizar la visión del Barón de Hirsch sobre la educación, como un instrumento para llevar a cabo su accionar filantrópico. Es claro que la colonización agraria judía en la Argentina nace de la imposibilidad de ofrecer una mejor calidad de vida a los judíos en el Imperio Ruso mediante la educación y el entrenamiento profesional.

Por ello no es atrevido concluir que, de haber sido aceptado por el gobierno del Zar el proyecto educativo de Hirsch, la inmigración a nuestro país nunca se hubiese llevado a cabo y la foto descrita por Elkan Adler en 1905 jamás hubiese existido: "cualquiera sea la opinión sobre el valor o éxito en sí mismo de las colonias de la J.C.A., no existe duda alguna que es casi exclusivamente su responsabilidad que exista una comunidad judía en la Argentina compuesta por 30 mil integrantes, un tercio de la cual reside en la Capital".



# [ DÓNDE ESTÁN AHORA ]

## CAMBIOS LABORALES DE ALUMNOS Y GRADUADOS

### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS:

**López, Ignacio M.** de Falabella Retail SA a Grupo Telecom.

### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

**Puyos Da Costa, Ezequiel** de Wal Mart Argentina SRL a Picasso Semillas.

**ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS:** **Bassi, Patricio** de Global CC (Agencia Oficial Claro Argentina) a Puente Hnos. SA | **Biondi Sarra, Sebastián** de Puente Hnos. SA a Grupo Supervielle | **Bogado, Mario C.** de Fluor Daniel South America a Le Pain Quotidien - The Why Factory | **Brau, Daniela G.** de Veolia Argentina SA a Casino Bs. As. SA CIESA - UTE | **Cazaux, Gastón** de Huawei Technologies SRL a ExxonMobil BSC Argentina SRL | **Colman, Yesica D.** de Ecytec a Nación Servicios S.A. | **Coulombie, Ariel D.** de Asociación Atlética Argentinos Juniors a Rava Bursatil | **De Sousa, Mariano** de Centro de Estudios Macroeconómicos para el Desarrollo Metropolitano a Fix SCR | **Domínguez, María J.** de Tecpetrol a Paradigma Consultores Asociados | **Fasciolo, Maurizio S.** de Puente Hnos. SA a Accenture SRL | **Fidalgo, Romina D.** de Estudio Nicholson y Cano a Cohen SA | **Gallo De Los Ríos, Rodolfo N.** de Grupo Emepa a Accenture SRL | **Juárez Barragán, Kevin J.** de St.Regis - Starwood Hotels and Resorts a JP Morgan Chase Bank National Association | **Lugones, Fabricio** de KPMG Consultores SA a Gador SA | **Molina, Francisco A.** de Finma SA - Organización Techint a Accenture Service Center SRL | **Mora, Milagros** de EY (Pistrelli, Henry Martin & Asoc.) a Grupo Peñaflo | **Pelegrin, Nicolás F.** de Ernst & Young Consulting SA a Prifamon SAIC | **Seminara, Roberto M.** de BBVA Banco Francés a Accenture | **Theiler, Gisel A.** de Tecpetrol SA a Grupo ASSA | **Ventura, Ariel D.** de PWC a Inclusion Services SA.

### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA:

**García Sobral, Agustín** de Espert Jose Luis a Accenture | **Miljevic, Martín F.** de Universidad del Centro Educativo Latinoamericano (UCELA) a Grupo Joven Fundación Libertad | **Carrino, Iván C.** de Abeceb a Inversor Global.

### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES:

**Hain, María F.** de Cippec a Vicentin Saic | **Rodríguez Monzón, Leandro X.** de Editorial 25 de Mayo a Crisil Irevna Argentina SA.

**ALUMNOS DE INGENIERÍA EN INFORMÁTICA:** **Gagliardi, Maximo F.** de IBM Argentina SRL a KPMG Consultores SA.

### GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS:

**Impala, Marcos** de Experian a Banco Macro.

### GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

**Delaney, Alejandro M.** de Gist Brocades N V- Delft Netherlands a Drugmex S. A. **García, Pablo D.** de IDT Telecom a Inmobal Nutrer SA | **Ghiglione, Carlos F.** de BT Global Services a Silicon Solutions | **Grau, Ignacio** de Balanz Capital SA a Adwin LLC | **Iribarren, Diego** de Tyco International a Grupo Pilar | **Jakob, Cristian C.** de Telefónica Internacional a Actividad independiente | **Lagomarsino, Gabriel L.** de HSBC Bank Argentina SA a Municipalidad de Pilar | **Levy, Ignacio A.** de Georg Fischer Central Plastics Sudamerica SRL a Accenture | **López, Marcos A.** de Grupo Lucci (El Pucara S.A.) a Fiduagro S.R.L. | **Martínez Farré, Hilda M.** de Experian Strategic Solutions a Independiente | **Perrone, Martín M.** de The Linde Gas Group - Argentina a Hempel A/S | **Silvera Etchemendy, Agustín G.** de Faurecia Argentina SA a Epson Argentina SA | **Tijdens, Enzo** de Laboratorio Internacional Argentino a TRF | **Tolosa, Mariano** de Grant Thornton Argentina a Humano | **Volman, Adriana E.** de Adriana Volman Turismo Boutique a TIARG SA.

### GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS:

**Borghi, Matias** de Senado de la Nación a Ministerio de Agroindustria | **Campos, Alejandro D.** de Laderas del Perito Moreno SA a Municipalidad de Pilar | **Forcier, César G.** de The World Bank a Actividad Independiente | **García Larumbe, Javier E.** de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a Subsecretaría de Recursos Hídricos | **Gojman, Gabriel A.** de Accenture Service Center SRL a Business Network Builders (BNET SA) | **Mazzaglia, Nicolás J.** de Universidad del CEMA a Dow Agrosciences Argentina SA | **Money, Sebastián A.** de Puente Hnos a Balanz Capital | **Perrone, Martín M.** de The Linde Gas Group a Hempel A/S | **Sosa, Lorena M.** de Lana LTD a SAAG El Diamante.

### GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA:

**Fernández, Juan M.** de BNP Paribas Asset Management S.A. a MetLife Investments SA.

### GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

**Betelu, Constanza M.** de General Motors de Argentina a Blue Star Group.

### GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN ECONOMÍA:

**Herrero Anzorena, Belén** de Snowbird Ski & Summer Resort a Ipsos Interactive Services.

### GRADUADOS DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO:

**Anaut, Lucas G.** de Grupo Clarín a SC Johnson & Son de Argentina SAIC | **Juárez, Juan P.** de Citibank NA a JP Morgan Chase | **Ricardini, Lucia** de Price Waterhouse & Co SRL a Manpower | **Tagliaferri, Santiago M.** de inVentiv Health Clinical a ICBC.

## Videoteca UCEMA



### [ÉTICA Y COMPLIANCE 2016]

Podrán ver las grabaciones del 5º Encuentro sobre Ética y Compliance, desarrollado en la UCEMA el 9 de marzo de 2016. La actividad contó con disertaciones de Alejandro Fargosi, Patricia Llerena, Laura Alonso y Manuel Garrido, entre otros.

En [ucema.edu.ar/cec-certificacion/v-encuentro](http://ucema.edu.ar/cec-certificacion/v-encuentro)



### [Expo EFI 2016]

Podrán acceder a los videos del "Workshop Perspectivas financieras de los mercados internacionales: revisión de datos y análisis" que brindaron Javier Epstein, Federico de Marchis y Julián Siri de la UCEMA en el marco de la Expo EFI 2016.

En [ucema.edu.ar/posgrado/efi/ucema-en-expo-efi-2016](http://ucema.edu.ar/posgrado/efi/ucema-en-expo-efi-2016)

## » MBA

### Maestría en Dirección de Empresas

CONEAU Res. N° 815/11. Res. M.E N° 833/15.

#### » NUEVO

### Posgrado en Management

Marketing, finanzas, liderazgo, gestión de operaciones y recursos humanos

Duración: 8 meses | Nuevo inicio en agosto 2016

- Otorga créditos para el MBA UCEMA.

## » MAF

### Maestría en Finanzas

CONEAU Res. N° 539/11. Res. MCyE N° 2066/98.

Posicionada en rankings locales como la más reconocida por la calidad de su programa de estudios y profesores.

### Especialización en Finanzas

CONEAU S. N° 385/13. Res. MCyE N° 1045/14.

Duración: 9 meses.

## MAESTRÍAS

### Economía

CONEAU Res. N° 1064/11. Res. MCyE N° 1006/95 y 213/00.

### Agronegocios

CONEAU Res. N° 956/12. Res. MCyE N° 1679/14.

### Evaluación de Proyectos [UCEMA-ITBA]

CONEAU Res. N° 1063/11. Res. MCyE N° 1682/99.

### Ciencias del Estado

CONEAU Res. N° 1164/11. Res. MCyE N° 1525/14.

#### » NUEVA

### Estudios Internacionales

CONEAU S. N° 366/12. Res. MCyE N° 2461/13.

## PRIMER POSGRADO OFICIAL EN ARGENTINA

### Especialización en Gestión de Proyectos

CONEAU S. N° 368/12. Res. MCyE N° 1046/14.

Duración: 9 meses.

## DOCTORADOS

### Finanzas

CONEAU Res. N° 1187/12.  
Res. M.E N° 1200/2015.

### Economía

CONEAU Res. N° 1188/12.  
Res. MCyE N° 676/99.

### Dirección de Empresas

CONEAU Res. N° 1186/12. Res. MCyE N° 76/15.

## EDUCACIÓN EJECUTIVA Y FORMACIÓN A MEDIDA

### DIPLOMATURAS

Investigación de Mercado | Marketing Estratégico | Agronegocios | Mercado de Capitales | Competencias Organizacionales: Inteligencia Emocional - Liderazgo - Negociación - Coaching.

### PROGRAMAS EJECUTIVOS

Administración de Empresas | Finanzas Corporativas | Certificación Internacional en Ética y Compliance | Gestión Personal de Inversiones Financieras con Enfoque en Mercados Internacionales | Preparación para el Examen CFA. Nivel I y II | Coaching Gerencial | Diseño de un Business Plan | Gestión de Recursos Humanos | Finanzas para Abogados | Tablero de Comando | Persuasión.





ESCORIHUELA GASCÓN WINES

POLO SEASON

*Escorihuela Gascón*

ARGENTINA  
2016



Ph. Mariano Mitchkin

   escorihuelag

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.